

**GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA EN MILLENNIALS DESDE EL
PROCESO DE INDUCCIÓN**

SERGIO HURTADO VARELA Y MIGUEL ÁNGEL LOZANO CUERVO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

**GENERACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA EN MILLENNIALS DESDE EL
PROCESO DE INDUCCIÓN**

SERGIO HURTADO VARELA Y MIGUEL ÁNGEL LOZANO CUERVO

Monografía para la obtención del título de Administrador de Empresas

Directora de Trabajo de Grado

PhD Mónica García Solarte

Profesora Tiempo Completo

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

DEDICATORIA

A mi madre y hermano que me apoyaron durante la carrera.

Miguel Ángel Lozano

A DIOS por darme las fuerzas y su apoyo a lo largo de la carrera.

A mi mamá Fabiola Varela y mi papa Juan Guillermo Hurtado por ser mi motor desde el inicio de mi formación.

A mi hermana Juanita y mi hermano Camilo por su apoyo incondicional en mi carrera.

Sergio Hurtado Varela

AGRADECIMIENTOS

A nuestra directora de trabajo de grado la PhD Mónica García Solarte por su apoyo incondicional y acompañamiento en el desarrollo de esta.

A nuestros profesores de la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración por su aporte en nuestro desarrollo profesional.

A los gerentes y Millennials que se dispusieron a llenar las encuestas que proporcionaron los datos para el desarrollo de este documento.

CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROBLEMA	12
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.4. JUSTIFICACIÓN	19
1.5. METODOLOGÍA	23
2. MARCO DE REFERENCIA	27
2.1. MARCO TEÓRICO	27
2.2. ESTADO DEL ARTE.....	37
2.3. MARCO CONCEPTUAL	43
2.4. MARCO CONTEXTUAL.....	45
3. DESARROLLO	49
3.1. IDENTIFICACIÓN PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PERCEPCIÓN DE MILLENNIALS EN LAS EMPRESAS	50
3.2. IDENTIFICACIÓN MOTIVACIONES DE MILLENNIALS	61
3.3. EL SENTIDO DE PERTENENCIA PARA LOS MILLENNIALS Y PARA LAS ORGANIZACIONES.....	69
3.4. LINEAMIENTOS PARA PROCESOS DE INDUCCIÓN DIRIGIDOS A MILLENNIALS	76
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
ANEXOS.....	88
BIBLIOGRAFÍA	98

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición Sectores Empresas	51
Gráfico 2. Componentes Proceso de Inducción General	53
Gráfico 3. Componentes Proceso de Inducción Particular	55
Gráfico 4. Tiempo Promedio de Duración de Millennials en las Organizaciones Acorde a Gerentes	58
Gráfico 5. Motivos Retiro de Millennials acorde a Empresas	59
Gráfico 6. Percepción Gerentes de Millennials	59
Gráfico 7. Descripción Millennials Acorde A Gerentes	60
Gráfico 8. Composición Género Millennials Encuestados	62
Gráfico 9. Composición Edades Millennials	62
Gráfico 10. Nivel Académico Millennials Encuestados	63
Gráfico 11. Millennials Laborando Actualmente	64
Gráfico 12. Motivaciones en Cuanto a Empresas.....	65
Gráfico 13. Preferencias Millennials en Cuanto a Empresas	66
Gráfico 14. Tiempo de Permanencia en Empresa	66
Gráfico 15. Preferencias sobre Beneficios de Millennials	67
Gráfico 16. Aspectos Generadores de Retiro Para Millennials	67
Gráfico 17. Descripción Sentido de Pertenencia para Millennials	69
Gráfico 18. Percepción Sentido de Pertenencia en Millennials.....	70
Gráfico 19. Generadores de Sentido de Pertenencia Acorde a Millennials.....	71
Gráfico 20. Preferencias Millennials para Procesos de Inducción	77
Gráfico 21. Preferencias de Contenido en Procesos de Inducción para Millennials	77
Gráfico 22. Preferencias de Tiempo de Procesos de Inducción para Millennials..	78

TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Composición Empresas Encuestadas	50
Tabla 2. Radiografía Inducción General	54
Tabla 3. Radiografía Inducción Particular.....	56
Tabla 4. Composición Empresa con Proceso de Inducción para Millennials	57
Tabla 5. Composición Encuestados	61
Tabla 6. Carreras Millennials Encuestados	64
Tabla 7. Motivaciones para Millennials.....	68
Tabla 8. Descripción Sentido de Pertenencia Para Empresas	72
Tabla 9. Percepción Sentido de Pertenencia en Millennials	72
Tabla 10. Generadores de Sentido de Pertenencia Acorde a Empresas.....	73
Tabla 11. Comparación Sentido de Pertenencia Para Millennials y Empresas	74
Tabla 12. Propuesta Cronograma de Inducción	79

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Empresas.....	88
Anexo 2. Encuesta Millennials.....	94

RESUMEN

El presente documento presenta un estudio realizado en Millennials, particularmente en las ciudades de Cali y Bogotá entre noviembre y diciembre de 2019 con la intención de definir los lineamientos de un proceso de inducción para esta generación que promueva el sentido de pertenencia de estos hacia la organización que los contrata en base a sus motivaciones.

Es por esto, que haciendo uso de las herramientas virtuales que ofrece la suite de Google, y del aplicativo de esta misma, Google Forms, se desarrollan dos encuestas diferentes con un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos en el análisis y desarrollo de estas. Destinando una de las encuestas a 20 gerentes de diferentes sectores con domicilio en la ciudad de Cali con la intención de obtener información de los procesos de inducción vigentes en sus respectivas empresas, percepción que tienen de los Millennials como generación, así como los conceptos que proponen del sentido de pertenencia. Dejando la otra encuesta para un grupo abierto de Millennials seleccionados entre grupos de redes sociales universitarios, bases de datos estudiantiles de la Universidad del Valle y cercanos a los desarrolladores del proyecto para obtener la percepción de estos hacia los procesos de inducción, las motivaciones que tienen en relación con la vida laboral y el rol de las empresas en sus vidas, y el concepto que tienen respecto al sentido de pertenencia.

Así, y con la información otorgada por 15 gerentes y 60 Millennials se encuentra que la mayoría de los procesos de inducción vigentes en las empresas encuestadas superan la semana de duración y tienden a enfocarse en los lineamientos estratégicos de la organización, así como las responsabilidades del empleado, horarios y objetivos que tiene la empresa. Opuesto a las esperanzas de los Millennials, que establecen intereses en procesos más cortos, y enfocados en los valores, filosofía y principios de la cultura de la organización, así como un fuerte énfasis en la presentación de planes carrera. Sumado a esta, se encuentra que las empresas encuestadas definen el sentido de pertenencia como el que un empleado “vaya la milla extra” o trabaje más de lo que se le pide, mientras que los Millennials definen este como el sentirse identificado con la organización con la que se trabaja por los valores que la definen y las oportunidades de crecimiento que le otorga.

Finalmente, esto lleva a proponer procesos de inducción que, entendiéndose como la puerta de entrada a la organización y la primera imagen de esta con el empleado, sean más cortos y se fundamenten en los aspectos culturales de la organización. Con una alta importancia hacia el plan carrera, disminuyendo la sistematización de estos y la densidad de contenidos para priorizar la customización, que le permita ver al empleado como la organización puede impactar su futuro, hasta dónde puede

llegar y como esta puede aportarle a su desarrollo profesional. Ampliando la interacción del Millennial con la cultura que define a la organización, los valores que esta presenta y como este puede entrar a hacer parte de esta, y no solamente en la presentación de contenidos y elementos que la gerencia considere importantes. Llegando a una serie de lineamientos en materia de tiempo, contenidos y enfoque que permitan a las organizaciones extrapolarlos a sus diferentes realidades organizacionales, de mercado y de contexto.

Palabras Clave: Millennials, Sentido de Pertenencia, Proceso de Inducción, Gestión Humana

INTRODUCCIÓN

Los Millennials son la generación relevante en el mundo empresarial de hoy. Representando la fuerza del trabajo del presente y el futuro, aportan enormemente a los procesos de las empresas, ya sean desde lo estratégico, misional, lo operativo o inclusive lo gerencial gracias a su capacidad innovadora y creativa. No obstante, esta generación ha presentado diversos retos para las empresas, a causa de las motivaciones o intereses que presenta esta generación, que repercute en que las organizaciones no logren entender en muchos casos como retener o mantener motivados a los Millennials, para que sigan contribuyendo con sus capacidades para el bien de esta.

Es por esa razón, que el principal interés del presente trabajo en este tema es aportar, por medio de la investigación, dilucidar cuáles son esas motivaciones, intereses y razones por las cuales los Millennials optan por determinado empleo, que aspectos de la organización generan en ellos sentido de pertenencia, que elementos de la organización ayudan a que permanezcan dentro de la misma y que factores inciden para que abandonen o renuncien a determinada empresa. Sin embargo, cabe aclarar que esto permitirá a los gerentes y dueños de las organizaciones conocer en profundidad a esta generación tan ambigua y difícil de comprender, para generar ambientes laborales, condiciones laborales y procesos de inducción que sean propicios para que esta generación permanezca en las organizaciones, beneficiando a la empresa no solo en el ámbito económico sino en los demás procesos que integran la empresa.

En el marco de esta investigación acerca de la generación Millennial, se realizaron dos encuestas, tanto para los gerentes a cargo de organizaciones como a personas pertenecientes a esta generación (personas que trabajan y personas que están en busca de empleo), para conocer en detalle las percepciones de cada uno de los grupos. La herramienta de investigación empleada para la recolección de información se estructuró acorde a las variables de investigación fundamentales dentro de este trabajo, teniendo presente temas como el proceso de Inducción, las motivaciones y el sentido de pertenencia.

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Colombia se encuentran aproximadamente 6 millones de Millennials en condición de población activa o al borde de convertirse en ella (Deloitte, 2017), cubriendo aproximadamente el 60% de los cargos en el país, así como 4 de cada 10 cargos a nivel mundial (Dinero, 2018). Soportando en sus hombros la expectativa de representar el 75% de la fuerza laboral mundial para el año 2025 (Deloitte, 2017).

Esto se traduce no solo en una influencia presente de la denominada generación Millennial sobre el mundo organizacional y una población de impacto directo en el ámbito empresarial, sino también como una firme visión del futuro más próximo. En donde los Millennials no solo son los empleados del hoy y seguramente del mañana también, sino que pasaran a ser la principal fuente de mano de obra tanto para el mundo organizacional ya constituido, como para los futuros emprendimientos y proyectos empresariales que llenaran el panorama nacional en los años por venir.

Pero el hecho de que el futuro de estos Millennials sea conocido por la amplia mayoría del sector empresarial, y el hecho de que sean reconocidos como la fuerza laboral del ahora y del mañana, no significa que la situación laboral actual de los Millennials sea una fortaleza para las organizaciones, y mucho menos una garantía para los gerentes y CEO's de las diferentes empresas tanto nacionales como internacionales que operan en Colombia.

Y es que particularmente la garantía que estos representan para una organización en el largo plazo es la principal preocupación de las organizaciones, porque a diferencia del amplio potencial que tienen estos en cuanto a su desempeño laboral, como lo menciona el director de la firma de consultoría Forum Consulting Andrés García haciendo referencia a la capacidad de estos de proponerse a alcanzar lo extraordinario (García, 2016), los Millennials en promedio y acorde a Álvaro Carrasco, gerente de beneficios de la consultora Forums Consulting por medio de una investigación realizada con más de 1500 empresas en el país, un Millennial en un cargo Junior o Semi Junior tiene un promedio de duración de dos años, mientras que en un cargo Senior de tres años (Forums Consulting, 2018).

Pues en el país y con los Millennials, el problema no se encuentra en la capacidad que tienen como generación de impactar positivamente a las organizaciones y de llevarlas al cumplimiento de sus objetivos y proyectos. Tampoco en la preparación académica que puedan recibir de parte de las diferentes universidades e instituciones de educación superior que hay en el país. Sino particularmente de la constancia o permanencia, la garantía que pueden esperar las organizaciones de los empleados que hacen parte de esta generación.

Y particularmente, en la capacidad de las organizaciones de cautivarlos desde el momento en que llegan a la organización. En donde siendo la inducción la puerta de entrada a la organización, la primera imagen real que tienen de esta, las empresas no han logrado desarrollar programas que generen desde el principio un compromiso duradero por parte del millennial que lleve a una estancia mayor dentro de la organización. Esto lo soporta Bermúdez-Restrepo (2011) al mencionar que los procesos de inducción, particularmente la inducción general son los únicos capaces de alcanzar compromisos que sean duraderos en el tiempo por parte del nuevo empleado, entendiendo la inducción como el proceso capaz de desarrollar sentido de pertenencia en los entrantes hacia la organización por medio de la motivación.

Y es que mientras algunas voces como la de Camilo Herrera, presidente de la firma de consultoría Raddar establecen que los Millennials se han convertido en un reto para las empresas sin importar el sector económico en donde desarrolle su operación, e inclusive en un reto mismo para el sistema financiero colombiano (Herrera, 2016). Hay otras como las de Brack (2012) que presentan a los millennials como una generación que ha redefinido el concepto de “éxito” y la forma de entender el trabajo, presentándose como una oportunidad inmensa para las organizaciones siempre y cuando estas tengan la capacidad de maximizar el potencial y habilidades que tienen. Particularmente desde el rediseño de procesos generales de la vida del empleado (la inducción entre estos) hacia un componente nuevo y más colaborativo, en donde el Millennial sepa hacia dónde va.

Y es que este panorama lleva a las organizaciones a replantearse sus procesos y la forma en como los entendían. Modificar sus esfuerzos no solamente para atraer el mejor talento, sino también para lograr convencerlo de que se mantenga. Esto, generalmente se ha logrado por medio del desarrollo de iniciativas que le permitan al Millennial ver su potencial de desarrollo en una organización, usando herramientas como el plan carrera, como lo muestra un estudio realizado por Gutiérrez-Contreras (2017) en empresas del sector bancario en Lima, en donde la introducción de este elementos desde la entrada del empleado a la organización aumentó el porcentaje de permanencia de empleados en un 82%.

Sin embargo, la inestabilidad laboral de los millennials lleva a posiciones como la de Herrera (2016) que los define como personas que quieren que todo sea como quieren y cuando quieren, sea un mayor ingreso, un ascenso o condiciones laborales más flexibles. O posiciones como las de Fernández (2014) en donde soportando el pensamiento Millennial en la inestabilidad del mercado laboral actual, ha llevado a estos a creer que el futuro de sus carreras, el logro de sus sueños y el cumplimiento de sus objetivos no se encuentra en la seguridad que pueda ofrecer una empresa, lejos de la estabilidad anheladas por viejas generaciones, sino en sus propias manos. En donde las organizaciones se convierten en escalones hacia un objetivo y no en fin general de sus vidas.

Hoy el hacer parte de una empresa no es el principal objetivo de un millennial que se encuentra a punto de terminar su carrera, los procesos tradicionales e incentivos

que a otras generaciones mantenían por años en un mismo sitio no motivan a la mayoría de los millennials. Se necesita un cambio de percepción sobre quiénes son los Millennials que lleve a desarrollar procesos que puedan impactar positivamente sobre estos, y por ende, generar el tan anhelado sentido de pertenencia que las organizaciones quieren ver en sus empleados, y que por ende, resulta en un mayor tiempo de permanencia en estas.

Como lo dice el escritor y coach británico Simon Sinek (2017) los Millennials no entienden que muchas de las cosas importantes necesitan de un tiempo generalmente prolongado para alcanzarlas, sino que “ven la cima de la montaña pero no ven el camino”. O en palabras de Rincón (2017) su impaciencia y exceso de información a la mano por medio del internet, los hace ser “la generación de la inmediatez”, no solo por querer tenerlo todo ya, sino al menos por saber cuándo habrán de obtenerlo. Siendo necesario que desde el momento que llegan a la organización, los Millennials puedan tener una imagen clara y precisa de a donde entran, pero sobre todo, hasta donde pueden llegar dentro de la organización que los emplea y que obtendrán haciéndolo.

Es esta inmediatez la que ha llevado a fenómenos como el “Job Hopping”, en donde motivados por el crecimiento personal por encima del crecimiento organizacional dentro de una particular empresa, los millennials han encontrado que para obtener progreso, requieren de dos elementos, dinero y felicidad, como lo explica la directora ejecutiva de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) Mónica Alzate (Alzate, 2016). Y con organizaciones incapaces de entender que motiva o que busca un Millennial, solo ha logrado promover creencias como la de Llantada (2013), presentando a los Millennials como “quitters” engreídos que no respetan la autoridad, o fenómenos laborales como el colombiano en donde el 62% de los empleados del sector público únicamente no se encuentran formalmente vinculados a sus respectivas organizaciones (CUT, 2017), cuando en realidad el punto está en una serie de procesos obsoletos por su tradición y fenómenos mal interpretados como lo es la movilidad de estos.

Esto presenta una coyuntura cambiante, en donde el cambio generacional con la entrada de los Millennials implica necesariamente el cambio de la composición, forma e inclusive sentido de los procesos que hoy las organizaciones utilizan, y sobre todo aquellos que presentan al Millennial con la empresa de forma directa, y que tienen una gran capacidad de generar en estos un sentido de pertenencia que se traduzca en una permanencia mayor dentro de esta.

Encontrando en la inducción el elemento principal, la piedra angular para lograr esto, soportado en los planteamientos de Shea (2005), Donoghue (2018) y Thompson (2011) por mencionar a algunos, que establecen que siendo este proceso la puerta de entrada a la empresa, la primera impresión, tiene la capacidad, de ajustándose a las necesidades y motivaciones del individuo que entra a la organización de lograr convencer al Millennial de que la empresa a la que entra está tan interesado como él mismo en sus proyectos y deseos de desarrollo personal.

Pues, si acorde a Bermúdez-Restrepo (2011) la inducción es el proceso de asimilación cultural que logra integrar al empleado a la organización, un proceso de inducción bien desarrollado, que toma en cuenta las necesidades y percepciones de la generación Millennial es la principal arma que tienen las organizaciones para lograr que los Millennials sean eficientes e influyentes en sus cargos, pero que del mismo modo sean duraderos en estos al lograr integrar y relacionar las necesidades que estos tienen y deseos que cuentan con la capacidad de la empresa de saciarlos. Logrando, como lo dice Ingryd Mora, gerente general de Progressa, hacerle entender a los Millennials que pertenecen a empresas que se preocupan por ellos no en el sentido de la seguridad laboral, sino en el sentido de aportarles de la mayor manera a la obtención de sus objetivos personales y metas profesionales (Semana, 2018).

Los Millennials no tienden a dudar para retirarse y tomar nuevas alternativas. Tienen un sentido de lealtad hacia sus propios proyectos y objetivos personales, y no necesariamente hacia las organizaciones que los contratan (Velazco, 2017). Lo cual se soporta en un contexto organizacional que no ha logrado entender que es necesario cambiar los procesos y no solamente la generación que entra al mundo laboral. Encontrando en la inducción uno de los procesos más afectados, como lo presentan Stein y Christiansen (2010) al mencionar que la aleatoriedad y en muchos casos estandarización de la inducción, que se tiende a reducir a una serie de programas de orientación, ha llevado a falencias graves en el desarrollo de estrategias de nivel macro en las organizaciones, pero sobre todo han presentado limitadamente las estrategias de la empresa a la que el empleado y del mismo modo su rol dentro de estas y futuro potencial, resultando en falta de motivación, incrementos en la rotación de personal debido a la falta de sentido de pertenencia y pérdida de talento valioso.

Son los mismos Stein y Christiansen (2010) quienes establecen que cuando la inducción se realiza con un enfoque estratégico y sistemático, incluyendo un plan de apoyo de carrera temprano mientras el empleado se encuentra en sus primeros pasos en su cargos, una orientación e interiorización de la cultura y valores de la empresa a la que entra y como estos se pueden relacionar con sus propios valores y creencias, así como una intención clara de presentarle al empleado un camino para generar relaciones exitosas que promuevan su desarrollo en la organización y por fuera de esta, logra impactos que van mucho más allá de la reducción de costos en reprocesos, de pérdida del “know how” de aquellos que se retiran y de la rotación de personal, sino que logran desarrollar organizaciones más eficientes en todos los ámbitos de la vida laboral.

Pues la inducción es un proceso por el que pasa toda la organización, representa el inicio de la carrera de un empleado, y el inicio de la relación entre empleado y empresa. Construyendo los cimientos que terminan definiendo la longitud de dicha relación y por ende, marca las pautas y lineamientos por los cuales dicha relación se relacionará. En donde a diferencia de la remuneración o beneficios no son elementos que hacen parte de la relación empleado y empresa, sino que es el punto

de partida, el elemento sobre el cual todos los demás componentes, beneficios, promesas y conceptos se construyen.

Siendo necesario plantearse como, de que formas y atreves de cuales medios se puede lograr generar el impacto que autores como Stein y Christiansen proponen. En donde la inducción pase de ser una serie de orientaciones definidas por una gerencia desconectada o una serie de actividades obligatorias para el desarrollo de un sistema de Gestión del Talento Humano y logre generar impactos estratégicos para la organización partiendo del desarrollo de una mentalidad, deseo o motivación tal por la organización, que alimentada por el sentido de pertenencia, aumente la permanencia de las nuevas generaciones en estas y del mismo modo aproveche el potencial y habilidades que estas proveen.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían los lineamientos de un proceso de inducción que promueva el sentido de pertenencia en Millennials?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Definir los lineamientos de un proceso de inducción para la generación millennial que promueva el sentido de pertenecía hacia la organización que los contrata partiendo de sus motivaciones.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.3.2.1. Identificar los procesos de inducción en las empresas y la percepción que tienen de los Millennials.
- 1.3.2.2. Identificar las motivaciones de los Millennials desde el punto de vista laboral.
- 1.3.2.3. Determinar la percepción del sentido de pertenencia para Millennials como para las organizaciones.
- 1.3.2.4. Formular lineamientos para los procesos de inducción dirigidos a la generación millennial.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Partir de la importancia o el valor de la presente investigación representa entender el valor que el proceso de inducción representa para una organización, para la gerencia de las organizaciones, para la generación millennial en cuestión en su búsqueda de entrada a la vida laboral, y de igual manera para el mundo empresarial colombiano, caracterizado por su dinamismo, inestabilidad y alta rotación, así como para los autores de la presente, y las motivaciones para el desarrollo de esta.

En primer lugar, la inducción como tal es la puerta de entrada a la organización, es la primera impresión que tiene el nuevo empleado respecto a cómo es realmente la vida dentro de esa respectiva organización. Entendiendo su trascendencia no solo en el hecho de ser el primer proceso formal por el empleado posterior a la firma de su contrato, sino en que le presenta al empleado sin la presencia de restricciones o bloqueos por parte de resguardos jurídicos o políticas organizacionales que se presentan durante la selección y contratación, a la empresa y a su cargo de forma mucho más presente y real. Es, en todo el sentido de la palabra, la socialización del individuo a la organización. El proceso por medio del cual el nuevo empleado se introduce y adhiere no solo dentro de las tareas y responsabilidades de su nuevo cargo, sino también de la cultura, el clima organizacional, las políticas y la filosofía de la organización (Bermúdez, 2011).

Por ende, la debida ejecución y aplicación de un proceso de inducción es absolutamente necesario no solo para la buena aclimatación e inserción del nuevo empleado, sino también para el aseguramiento de los objetivos de la organización, la protección y socialización de su cultura organizacional, así como la aseguración del retorno de la inversión que la organización está realizando y realizó de antemano para la contratación y selección de este individuo (Bermúdez, 2011). En donde, para las organizaciones, el proceso de inducción no se puede tomar en cuenta como una introducción amistosa a unos nuevos entrantes, como un proceso de entradas en donde el personal debe sostener una transformación acorde a los objetivos organizacionales y tampoco como un paso más a concretar dentro de un proceso legamente necesario.

Al contrario, la organización debe tener un marcado y firme interés en asegurar la integración de estos nuevos empleados de forma armoniosa a su estructura y procesos (Bermúdez, 2011). No solo porque tiene la capacidad de reducir el alto impacto que hay en cuanto a la frecuente rotación de personal (Lashley, 2002), sino porque tiene la capacidad de asegurar a largo y corto plazo la correcta introducción del empleado en su cargo, y con esto, la motivación necesaria, así como los recursos técnicos y de conocimiento necesarios para asegurar una excelencia en el desarrollo de este en sus labores. Encontrando que para las organizaciones, la inducción no es solamente el proceso que se realiza la primera semana de labores posterior a la firma de un contrato, ni tampoco aquel proceso que se hace los primeros meses desde la entrada de un nuevo empleado a la organización, sino

más bien el proceso de socialización del individuo entrante con la empresa a introducirse y de igual manera, la adecuación del individuo a su tarea y puesto (Lashley, 2002).

Esto permite justificar la importancia que tiene la presente investigación, no solo en el sentido de que como tal el proceso de inducción es vital para la inclusión de nuevos empleados a las organizaciones, sino de que particularmente, y hablando de la situación de la inclusión de la generación millennial dentro de las organizaciones, y siendo el proceso de inducción la puerta de entrada a la organización, se presenta precisamente como el espacio perfecto para motivar y promover en una generación caracterizada por la inestabilidad laboral y la flexibilidad, un sentido de pertenencia hacia la organización.

En donde siendo la generación millennial, una generación hambrienta por el reconocimiento, las oportunidades y el deseo de participación activa en los roles más trascendentales de la organización, el proceso de inducción se presenta como la forma de presentarles no solo un papel relevante en relación con el cargo que habrán de desarrollar, sino también la seguridad y motivación de que contarán con las oportunidades que necesitan, los retos que anhelan y los beneficios contractuales más allá del salario que solicitan (Acosta, Tomado en 2018).

Siendo de suprema importancia, en medio de una sociedad colombiana en la que las organizaciones hacen lo posible y hasta lo imposible para asegurarse y mantener sus talentos más importantes, los cuales, generalmente son jóvenes millennials, el asegurarse desde el primer momento de entrada en contacto con el nuevo empleado, el insertar en este una cercanía y relación tal entre la empresa y sus objetivos y motivaciones que promueva su sentido de pertenencia. Sirviendo esta investigación como insumo, para que las organizaciones, particularmente en la ciudad de Cali, cuenten con los elementos y el conocimiento de que es lo que motiva a esta nueva generación que se introduce en el empleo, como asegurar su permanencia en la organización partiendo de las motivaciones que tienen y no de la cantidad de cifras del contrato, aunque esto también se presenta como un factor de alta importancia. Para así, poder desarrollar estrategias, a partir de los datos recolectados, así como del modelo planteado, que permitan una estabilidad laboral dentro de la organización de la generación millennial.

Y es que para los gerentes, la importancia no se separa mucho de la importancia que las organizaciones como tal encuentran o identifican en relación con la estabilidad laboral dentro de sus empresas así como del sentido de pertenencia de quienes las conforman. Pues en un país en donde los “escampaderos” laborales se han hecho una realidad del contexto empresarial colombiano, en donde muchos empleados, particularmente millennials han encontrado que para el logro de sus proyectos de vida la mejor ruta al éxito es la movilidad laboral, seleccionado a quien sea el mejor postor del momento. Pues con un grupo de trabajo inestable, sumado a la inestabilidad del mercado laboral actual, más las frecuentes decisiones de millennials de tomar la alternativa laboral que mejores condiciones ofrezca, el

consolidar equipos de trabajo, asegurar resultados a largo plazo con personal que rota con un alto grado de dinamismo, así como gestionar y lograr sacar lo mejor de un personal que no solo no está comprometido en cuanto al tiempo con la organización, sino que la ve como el medio para obtener sus propios objetivos, se hace una tarea casi imposible para cualquier gerente, y por ende, cualquier organización. Viendo como expertos en el tema, como la firma Adecco por medio de su gerente de Permanent Placement para Colombia, definen que las empresas se han convertido escampaderos laborales para quienes buscan otras oportunidades debido a que estas no han desarrollado procesos o planes de inducción que sean lo suficientemente claros para los colaboradores, así como planes de carrera que se presenten de forma clara desde la entrada de estos a la organización (Parra, 2019).

Este ciclo constante de rotación de personal, y la falta de capacidad de mantener a empleados de la generación millennial dentro de sus organizaciones no solo tiene valor e importancia, y por ende justifica el presente documento, en el sentido del impacto gerencial que produce, sino que cuenta con un alto impacto en cuanto a los recursos que terminan siendo empleados por la organización desde la entrada de estos empleados y durante su estancia en la organización. Y es que acorde a estudios realizados por la firma Bersin by Deloitte, tomando en cuenta los costos relacionados a la contratación, los recursos que se utilizan durante el proceso de entrevista, la capacitación, los costos de oportunidad que quedan del proceso, así como el costo de la inactividad del cargo que deja el empleado que se retira le pueden llegar a representar a la organización un costo que se eleva hasta el 150% del salario anual para ese cargo (Bersin , 2017).

En donde los impactos más altos no se miden únicamente de forma monetaria, sino también en cuanto a la confianza dentro de la organización de las gerencias como de los niveles medios de los procesos de selección e inducción de personal, así como en la pérdida de capital social de la empresa, y el alto grado de decepción que se produce con los tediosos y engorrosos procesos de desvinculación para el personal de la organización encargado de esto. Afectando no solo el bolsillo de las empresas, sino también el clima laboral y la motivación de los empleados que si deciden mantenerse y quedarse en la organización. Encontrando que la importancia del presente documento busca por medio del entender lo que una generación como la millennial busca, reducir los impactos financieros, de tiempo y de recursos que se pierden en el proceso. Encontrando su valor e importancia en la importancia que esta situación representa para las organizaciones, en lo complicado que se ha hecho para las organizaciones el mantener su talento humano y el cómo la generación millennial, con su alta rotación y movilidad laboral, ha empezado a afectar no solo de forma económica, sino también emocional y en cuanto al clima laboral a la realidad organizacional.

Viendo como desde una posición particular y subjetiva como autores del presente documento, la importancia de este no solo radica en el hecho de que como parte de la generación millennial se presenta un interés por los temas relacionados con la

realidad empresarial de esta generación, sino que entendiendo que se hace parte del mercado laboral colombiano, la problemática de la movilidad, inestabilidad y falta de pertenencia hacia las organizaciones de esta generación se presenta como una problemática que impacta directamente cualquier proyecto de vida o plan de carrera que se pueda presentar. Entendiendo que la investigación a continuación no se justifica únicamente en las necesidades que tiene el entorno laboral colombiano en cuanto al tema, sino también en la realidad de entender que haciendo parte del mercado laboral colombiano, es una problemática que se hace particularmente presente para la realidad de cualquier millennial y para cualquier organización.

Siendo necesario entender no solo el comportamiento del mercado laboral colombiano en relación con la generación millennial, sino también los retos, contextos, problemáticas y complicaciones a las que un millennial se enfrenta en el momento en el que se introduce dentro del mercado, entra a una organización o decide iniciar su propia empresa. Viendo como la realidad de la falta de pertenencia en los millennials no solo es una cuestión fomentada por la forma de pensar de esta generación, sino también por el contexto y realidad del mercado del trabajo en Colombia. En donde muchas de las razones por las cuales los millennials no son estables dentro de una organización o buscan con frecuencia moverse de una organización a otra, no es solo por los objetivos personales que se hayan marcado, sino por la forma en como el modelo empresarial colombiano los contrata, remunera y motiva. Es así como la importancia de esta investigación no radica en la necesidad de desarrollar un texto más respecto a un tema de amplia cobertura como lo es la generación millennial, sino particularmente introducirse dentro de una realidad que atenta no solo con el desarrollo normal de la iniciativa empresarial en Colombia, sino que también condiciona el rol de la generación millennial en el mundo laboral de hoy. Tomando en cuenta los impactos en materia social, económica y empresarial que un cambio generacional dentro de las organizaciones implica, así como del rol que esta generación tendrá que enfrentar de cara al desarrollo de un nuevo mundo organizacional en Colombia.

Remarcando que la inducción se presenta no como un proceso al cual adrede o intencionalmente se le pueda introducir el componente del análisis generacional para así llegar a las conclusiones que particularmente o de manera predispuesta se quieran alcanzar, sino como una de las herramientas más eficaces para garantizar no solo el desarrollo adecuado de la tareas que habrán de ser de interés del puesto de trabajo, sino que también permite relacionar y conectar las expectativas que tiene el empleador con las que llega el nuevo empleado (Vargas, 2018). Lo cual, y entendiendo a la inducción como la puerta de entrada a la organización, como la primera experiencia real con la organización a la cual el empleado se está introduciendo, se presenta como la mejor forma de introducir un modelo que tenga la capacidad de promover de forma clara lo que la organización es y lo que quiere con el empleado entrante, así como el plan de carrera para este, y por ende, empezara a promover dentro del nuevo empleado una sensación de seguridad respecto a la organización que entra y un sentido de pertenencia con la misma.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es de carácter exploratorio. En la investigación exploratoria tiene como propósito “*examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes*”. (Roberto Hernández Sampieri, 2006)

Como tal, el presente trabajo pretende abordar un tema poco indagado como la generación Millennials y su relación con las organizaciones, en lo concerniente al sentido de pertenencia por las mismas. Diversos estudios se centran en las características de los Millennials, enfocándose en tópicos relacionados a sus motivaciones, modos de comportamiento, gustos, etc. Aunque algunos autores exponen el tema de los Millennials en las organizaciones, se orientan sobre todo a las experiencias de los gerentes, y por supuesto, de los Millennials, en el desempeño laboral que estos últimos experimentan en el ejercicio de su trabajo. Además, en lo relacionado al proceso de inducción, los estudios no se han encaminado en cómo el proceso de inducción impacta en las expectativas de los Millennials o genera en ellos cierta identificación con las prácticas de trabajo que se dilucidan en la empresa. Por lo que se considera ante la precaria información sobre estos temas, que la tipología de la investigación sea exploratoria a fin de indagar en información que se relevante para las organizaciones.

Como trabajo de tipo exploratorio, la finalidad es que a partir de la recolección de datos provenientes de encuestas realizadas a la generación Millennials en conjunto a la encuesta realizada a los gerentes de las organizaciones, se permita conocer e identificar que motivaciones conducen la realización de sus vidas, que significa para ellos el sentido de pertenencia, y que expectativas tienen a la hora de buscar un empleo. De tal forma, que, en base a los datos suministrados, se elabore unos lineamientos (recomendaciones) que permitan a las empresas hacerse una idea de cómo construir un proceso de inducción dirigido a los Millennials y por ende generar en los mismos sentidos de pertenencia por la organización en la que se desempeñan laboralmente, con el fin de asegurar la permanencia de esta generación por mucho más tiempo.

1.5.2. Enfoque de Investigación

El enfoque en el que se va a presentar este tipo de investigación es del tipo cuantitativo con una amplia cantidad de elementos de análisis cualitativo. Como tal, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de información para justificar una premisa, valiéndose de la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin, ya sea, de evidenciar teorías o de establecer modelos de comportamiento. (Roberto Hernández Sampieri, 2006) El empleo de este enfoque es fundamental para extraer los resultados de las encuestas realizadas a la generación Millennials y a los

gerentes de las organizaciones a fin de elaborar unos lineamientos pertinentes en la construcción de un proceso de inducción que genere sentido de pertenencia y de respuesta a la pregunta de investigación abordada en el trabajo. De igual manera, la información estará sujeta a interpretación y análisis, para abordar el problema a investigar con mayor profundidad y precisión con esos datos suministrados.

Entendiendo finalmente que los elementos cualitativos se presentan no solo dentro de las encuestas mismas, sino también en el análisis que se realiza de las mismas respuestas otorgadas tanto por los Millennials como por los gerentes.

1.5.3. Diseño de Investigación

En conformidad con la información expuesta anteriormente, la investigación se realizará bajo los parámetros de una investigación exploratoria en conjunto con el enfoque cuantitativo con el cual se recabará la información. Para efecto del siguiente trabajo, se explicará a continuación el proceso de cómo se va a llevar a cabo la presente investigación.

Revisión bibliográfica: Esta primera etapa consiste en recopilar los antecedentes investigativos y la bibliografía acerca del problema que se está indagando, para posteriormente someterlos a revisión, abordando en primer lugar el tema de la generación Millennials y ahondando más en detalle en el proceso de inducción desde las perspectivas de diversos autores. Luego de ocuparse de estos temas, se procede a examinar las teorías de Gestión Humana y el sentido de pertenencia. Esta revisión bibliográfica se tratará en detalle en el marco teórico del presente trabajo.

Diseño de las encuestas: Esta segunda etapa, comprende la construcción del instrumento de recolección de datos que será fundamental para el desarrollo del presente trabajo. Ahora bien, en la investigación se emplea dos modalidades de encuesta en línea, una para las personas que pertenecen a la generación Millennials, y la otra para los gerentes de diversas organizaciones; para identificar opiniones y percepciones de los gerentes frente a la generación Millennials, así como las expectativas de los Millennials frente a la búsqueda de un empleo.

Recolección de datos: Con el objetivo de contar con la información pertinente para la investigación, se divulgará el enlace de la encuesta realizada en Google Docs a través de las plataformas virtuales tales como los correos electrónicos (Gmail) y grupos de WhatsApp.

Análisis de datos: después de aplicado las encuestas tanto a los gerentes de las empresas como a las personas pertenecientes a la generación Millennials, se procede a compilar y tratar la información suministrada en las encuestas. Con lo cual se contará con el apoyo de herramientas provistas por Google Docs, como gráficos y tablas en las diferentes preguntas cerradas que contiene las encuestas. En cuanto a las preguntas abiertas, estas se agruparán acorde a la semejanza de

las respuestas. En estas se identificarán las percepciones y motivaciones de la muestra acerca de la búsqueda de un empleo, el significado del sentido de pertenencia y el proceso de inducción organizacional.

1.5.4. Variables de Investigación

Para la correspondiente investigación, se establecen las siguientes variables: Proceso de Inducción, Motivaciones y Sentido de Pertenencia. (Ver Anexo 1 y Anexo 2)

1.5.5. Presentación de Datos

En esta última etapa tiene como fin brindar información pertinente para dar solución a los objetivos propuestos en la investigación. De tal forma que una vez se obtenga los resultados de las encuestas se procederá a generar las tablas y gráficos pertinentes para representar los resultados de la investigación.

1.5.6. Fuentes de Investigación

En el trabajo de investigación envuelve dos categorías de fuentes, que a continuación se enunciarán:

Fuentes primarias

Estas fuentes primarias están constituidas por los datos suministrados a partir del instrumento de recolección de datos, que referente a este trabajo son las encuestas en línea. Esos datos son provistos por todos aquellos participantes que estén trabajando o hayan trabajado en una empresa, y los que estén en camino a trabajar, por los que estos datos serán cuantitativos, los cuales señalaran aspectos relacionados a las experiencias, motivaciones, expectativas, falencias, carencias, entre otros muchos elementos valiosos para la investigación.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias abarcan los documentos utilizados y analizados dentro de la investigación y que sirvieron como base para el desarrollo del marco teórico, como libros, artículos, encuestas, trabajos de grado y revistas, cuyos autores no forman parte de la muestra que estará bajo estudio.

1.5.7. Instrumentos de la Investigación

Como se mencionó anteriormente, el instrumento de investigación que se va a emplear para recolectar la información será dos encuestas en línea utilizando la herramienta Google Formularios. La estructura de las encuestas se divide en 3 partes:

Introducción: en este apartado tiene como finalidad dar a conocer a la persona que participa acerca de la investigación que se está llevando a cabo, cuál es su propósito y comunicar que la información que dispense será utilizada con fines académicos.

Generalidades de los encuestados: en esta sección, se pretende ordenar a los participantes que contestaron las encuestas, con el propósito de clasificar de manera más precisa la población participe de la investigación.

Sección de preguntas: parte fundamental de la investigación, ya que en esta se conforma tanto las preguntas abiertas como las preguntas cerradas, en las cuales se investigará acerca de la percepción que los gerentes tienen de los Millennials, el proceso de inducción que poseen las empresas en general y específico para esta generación, los factores que se toman en cuenta a la hora de buscar empleo, las expectativas frente a un proceso de inducción y el significado del sentido de pertenencia.

La divulgación de las encuestas se hace a través de las plataformas virtuales tales como la aplicación móvil de WhatsApp y el correo electrónico (Gmail), para aquellas personas que son gerentes de empresas y personas pertenecientes a la generación Millennials.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a la ardua tarea de mantener una base de empleados estables, por lo que recurren a diversos métodos para conservar la motivación de estos, con el propósito de incurrir en menores costos y menor rotación de personal, para que contribuyan a la estabilidad y crecimiento de estas, y al mismo tiempo, permitiéndoles ser más productivas y mejor preparadas para las adversidades que puedan afrontar en el mercado.

No obstante, las empresas al obtener mayores ingresos, tendrán la capacidad de expandirse, por lo que requerirán mayor personal para afrontar su nueva capacidad productiva, y precisamente este último factor, implica un mayor desafío para las organizaciones, debido a que afrontan la tarea de asegurar la permanencia de los nuevos trabajadores que se integran, los cuales muchos de estos provienen de la generación Millennial, que poseen intereses, motivaciones, formas de pensar y de actuar, que contrastan con las generaciones de tiempos atrás. De tal manera, que las organizaciones deberán contar con una gestión humana competente y actualizada, que logre comprender a dicha generación, utilizando una eficaz inducción de personal que consiga cultivar sentido de pertenencia hacia estos nuevos trabajadores, que en la actualidad contribuye a la mano de obra de muchas organizaciones, tanto en la actualidad como en las próximas décadas, y que es fundamental preservarlas para que conduzcan hacia el camino de la competitividad y el éxito de las organizaciones que las emplea para lograr sus fines.

Gestión Humana

Partiendo del primer aspecto que es la gestión humana, según Chiavenato (2007), es la que se encarga de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar todos aquellos métodos que sean fundamentales a la hora de fomentar un desempeño eficiente de los trabajadores, tratando de preservar y retener a los mismos al interior de la organización, con el propósito de que los empleados ofrezcan lo mejor de sí, reflejando una actitud positiva y favorable en el desempeño de sus labores. Por ello, la gestión humana debe establecer dentro de sus objetivos principales: crear, mantener y desarrollar un personal que use sus habilidades y sus motivaciones por lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo estableciendo condiciones para que los empleados ejerzan su labor de forma que alcancen el desarrollo y satisfacción personal en su lugar de trabajo, contribuyendo al logro de sus objetivos personales. Cabe destacar, que la gestión humana se enfoca principalmente en obtener el mejor desempeño de sus empleados, por lo que ciñen sus esfuerzos en propiciar condiciones idóneas de trabajo para que los empleados utilicen sus habilidades y conocimientos en pro del bienestar de la organización. Por su lado,

Dessler (2009) manifiesta que la gestión humana es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar al personal, centrándose en la consideración de aspectos relacionados a los asuntos laborales, de salud, de seguridad, así como de los asuntos judiciales. Desde la perspectiva de Dessler, se puede apreciar que el autor agrega que la gestión humana aparte de encargarse de los recursos humanos, debe considerar otros asuntos que conciernen a los empleados, como son las condiciones de trabajo y lo relacionado a la salud y seguridad, como tal es el caso de las prestaciones sociales, que tanto preocupan a los empleados y que puede ser un factor proclive a desmotivar a los mismos, y no dar lo mejor de sí para beneficio de la empresa.

Por su parte Bohlander, Snell y Morris (2017), mencionan que la gestión humana comprende una gran variedad de actividades, de las cuales se desprenden el análisis de entorno competitivo que rodea la empresa y el diseño de puestos de trabajo que conlleve a que la estrategia organizacional pueda introducirse exitosamente para superar la competencia presente en el mercado. Para lograr a cabo ese objetivo, la organización debe identificar, reclutar y escoger a los individuos más cualificados para ejercer el cargo, además de capacitarlos, motivarlos y por ende evaluarlos, a la par de construir políticas de compensación que aseguren la permanencia de los mismos, de tal forma que se preparen para asumir la dirección de la organización a futuro. Estos autores añaden la importancia de introducir políticas organizacionales encaminadas a compensar a los trabajadores, dado que los mismos aseguran el futuro de la organización, por lo que es tarea de gestión humana la planificación y por ende la realización dentro de sus objetivos y lineamientos, el crear y ejecutar dichas políticas para conservar el capital humano de la organización.

Proceso de Inducción

El segundo aspecto es el proceso de inducción. Según Gómez (1999), es un proceso que busca proporcionar al trabajador la información necesaria e indispensable para que pueda ejercer un buen desempeño laboral, por tal razón, el proceso de inducción debe dar un paso más allá, es decir, que debe orientarse a que los nuevos trabajadores se eduquen en cuanto a temas relacionados a las reglas de actitudes, las conductas que promueve la organización y los valores que se esperan que los mismos demuestren delante de la gerencia o a toda la organización en su conjunto. En el concepto de Gómez, deja entrever que el trabajador requiere de capacitación y entrenamiento, para que pueda comprender la organización para la cual trabaja. De hecho, hace énfasis en que el proceso de inducción juega un papel determinante para que el trabajador demuestre su potencial, responsabilizándose por que entienda y asimile la cultura organizacional que se manifiesta al interior de la organización, exteriorizando así los valores organizacionales que se les ha enseñado.

Robbins (1999) declara que el proceso de inducción es el proceso de ingreso, destacando que el mismo inicia cuando el candidato se le notifica de que será el nuevo miembro de la empresa. A partir de ese instante el empleado entra en contacto directo con la organización que lo acoge y por ende comienza a constatar sus expectativas acerca de la empresa con la realidad, a través de un proceso continuo de adecuación y comunicación entre él y la organización. Como bien señala Robbins, el proceso de inducción es la puerta de entrada para que el empleado conozca su lugar de trabajo y este informado de lo que se espera de él al momento de ocupar el cargo, aunque para algunos autores el proceso de inducción termina en el momento en que el trabajador le haya sido proporcionado toda la información referente a la empresa y a su cargo, para este autor el proceso de inducción debe ser un proceso continuo y en permanente contacto con el empleado a fin de que su integración en la empresa sea de la mejor manera posible.

El proceso de inducción desde la perspectiva de Alles (2006), lo define como un proceso formal que tiende a que los nuevos empleados se familiaricen con la organización, las tareas que se realizan al interior de la misma y la unidad de trabajo con la cual trabajará. Por tanto, menciona que es el primer paso para que se conciba lo que será una relación futura entre el empleado y la organización, por lo cual requiere de una inversión de tiempo conscientemente planificada después del ingreso del nuevo trabajador. Por tal motivo, plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas: la primera etapa que es la introducción a la organización, que es donde toda persona que va a ingresar a la organización deba conocer la información primordial de la organización, conformada por su historia, su visión, su misión, su organigrama, sus políticas, sus normas internas, sus beneficios, sus comunicaciones y sus costumbres, así como los procedimientos para prevenir accidentes laborales.

Y la segunda etapa que es la inducción al puesto de trabajo, que es donde se pretende que el empleado obtenga los conocimientos acerca de las funciones y tareas que se relacionan a su puesto de trabajo, por lo que sugiere que se elabore una descripción de las tareas en cuanto a resultados y comportamientos. Es claro que el proceso de inducción debe ser planificado de manera consciente, invirtiendo el tiempo requerido para lograr resultados que satisfagan a la organización, por lo que no se debe escatimar esfuerzos por construir un buen proceso de inducción que logre la integración exitosa de los nuevos empleados.

Chiavenato (2002) manifiesta que el proceso de inducción está conformado por dos etapas: la primera etapa consiste en introducir al nuevo trabajador a la empresa, en donde se presenta la aspectos tales como la visión de la organización, los indicadores de rendimientos, el reglamento de trabajo, los procedimientos y políticas organizacionales, las prestaciones sociales, y por sobre todo resaltar la importancia que tiene para la organización el desempeño y la productividad al ejercer las funciones del puesto de trabajo. Y la segunda etapa consiste en introducir al empleado en su puesto de trabajo, para que se familiarice con su puesto, compañeros de trabajo y el jefe inmediato, haciendo hincapié en las funciones de

su puesto de trabajo y con quienes se va a relacionar. Por su parte Mondy (2010) declara que el proceso de inducción es un esfuerzo inicial dirigido a capacitar y desarrollar al personal que entra por primera vez a la organización en relación con la organización, el puesto de trabajo y los compañeros de trabajo. Para una inducción eficaz recomienda que la inducción comprenda los siguientes aspectos tales como: la situación del puesto de trabajo, en donde el trabajador conozca como su puesto de trabajo se adecua a la estructura y objetivos organizacionales de la empresa, las reglas y políticas de la compañía, en donde el empleado tenga claro cuáles son los lineamientos y restricciones que ha establecido la empresa, para que su incorporación a la misma sea adecuada.

Así como también la remuneración, en donde el empleado conozca el sistema de remuneración que utiliza la organización. La cultura corporativa, en donde el nuevo trabajador conozca cómo se hacen las cosas al interior de la empresa, así como también, conozca cómo se visten los trabajadores hasta el lenguaje que emplean para comunicarse. Trabajo en equipo, en donde se enfatice que el empleado debe adoptar un compromiso de llegar a convertirse en un miembro que aporte al equipo para la consecución de los objetivos organizacionales. Y finalmente el desarrollo del empleado, en donde se enteren los trabajadores sobre los programas internos o externos que ofrece la organización para desarrollar capacidades, habilidades o adquirir conocimientos para mejorar su desempeño y productividad en la empresa.

Para Dessler (2009), el proceso de inducción es un método que provee a los nuevos trabajadores información necesaria acerca de los antecedentes que se requieren para trabajar en una determinada organización, así como de las normas que guían la conducta general de la organización. Dessler expone que la inducción debe cumplir mínimo cuatro objetivos para que sea efectiva: el nuevo trabajador debe percibir comodidad y buen trato, alcanzar una comprensión general de la empresa, a la par de conocer sus políticas y procedimientos que se aplican al interior de la organización, corroborar que la información acerca de los términos de su trabajo y su conducta sean claros, y conocer la forma en que la empresa actúa y realiza las cosas.

Resumiendo todo lo planteado por los autores acerca del proceso de inducción, es evidente que la empresa debe realizar un esfuerzo a fin de que se produzcan los resultados esperados, por ello es necesario que elaboren procesos de inducción adecuados ajustándose a los diferentes cargos que haya en la organización teniendo en cuenta los aportes de cada autor, de tal forma que el proceso de integración de la empresa sea efectiva para el empleado, logrando que el mismo contribuya con sus conocimientos y actitudes en aras de alcanzar los objetivos organizacionales, y las empresas sean testigos de los beneficios que implica construir un robusto proceso de inducción que les garantizará empleados comprometidos a trabajar por el bien de la organización que los acoge.

Generación Y o Generación Millennial

El tercer aspecto es acerca de la generación Millennial o generación Y. Según Díaz (2017) son personas nacidas entre los años 1980 y 2004. Son hijos de los primeros X y de los últimos Boomers, caracterizados por nacer en ambientes de amor y protección; integrando en su estilo de vida el uso de la tecnología, como los celulares inteligentes, el internet, las redes sociales, etc. que les permite estar más cerca del mundo digital, en el cual manifiestan su predilección. Es una generación proclive a ser más correctos, más ecológicos, más exitosos e incluso se muestran deseosos de cambiar la realidad o el mundo que gira en torno a ellos. Sin embargo, son personas que presentan desinterés, ya sea por los asuntos relacionados a la política o la religión.

En el ámbito laboral, son personas que buscan cambiar de trabajo regularmente, producto de encontrar trabajos más interesantes que les permita crecer tanto en lo personal como en lo profesional; no demuestran lealtad a la compañía para las cuales trabajan, por lo que están en constante búsqueda de nuevas oportunidades que les permita satisfacer sus intereses personales. Por su parte, Howe y Strauss (2000) declaran que los Millennials son las personas que nacieron en el año 1982 o después de este año, considerados como los bebés a bordo, es una generación que se caracteriza por ser opulentos, mejor educados y con más diversidad étnica que cualquier otra generación.

Los Millennials manifiestan una serie de hábitos sociales positivos que incluyen un enfoque hacia el trabajo en equipo, en los logros, la modestia y la buena conducta. Se consideran optimistas ante la vida, se describen asimismo como personas felices, seguras de sí mismas y sobre todo son positivas. A diferencia de sus progenitores, que se preocupan por temas relacionados a la violencia, el sexo o las drogas que pueden llegar a afectar a sus hijos, los Millennials no lo consideran un peligro, ya que para los mismos es más fácil crecer y superar esos hábitos. Esta generación cree en el futuro y se ven a sí mismos como los responsables de construirlo, por lo que creen que tanto los científicos como los propios adolescentes originarán la mayoría de los cambios para el bien del mundo. Demuestran una predilección por la tecnología y un dominio de estas.

Ambos autores presentan una característica que preocupa a muchos dueños de organizaciones, y es la poca o escasa lealtad hacia las organizaciones, como bien refleja en los escritos, la realidad de esta generación, a diferencia de otras generaciones, es que el trabajo va en un segundo plano, no le dan el valor al trabajo como a generaciones anteriores, que lo consideran su razón de ser, los Millennials ven el trabajo como un medio para alcanzar sus fines personales, y es desde esta perspectiva que para las organizaciones representa una barrera para alcanzar sus objetivos, dado que no van a contar con gente dispuesta a trabajar de lleno por la empresa o que demuestre sentido de pertenencia por la misma. A raíz de ello, las organizaciones se ven en la necesidad de elaborar procesos que retengan el interés

de esta nueva generación, que representa y representará la fuerza laboral por las próximas décadas.

Zemke, Raines y Filipczak (2013) menciona que es la generación nacida entre los años 1980 a 2000, se caracteriza por ser una generación optimista ante la vida, les importa muchos lo que sus padres piensan en ellos, por lo que recurren a los mismos en caso de consejos y hablar sobre asuntos personales. Son abiertos y más tolerantes ante la categorización racial y sexual, utilizan las redes sociales para socializar y mantener el contacto con las amistades que forjan en el mismo. Por su lado, Chirinos (2009) menciona que los Millennials es una generación que ha crecido por lo general con la vida totalmente planificada. Están acostumbrados a recibir frecuentemente palabras de elogio, de estima o de reconocimiento. A diferencia de otras generaciones, poseen un alto grado de manejo de la tecnología, dado que tienen mayor facilidad para acceder a los mismos, a la par de que pueden acceder sin mayores dificultades a la información por medio de los dispositivos.

Gracias a estos, tienen un conocimiento acerca del mundo mucho más amplio, lo cual repercute en la valoración de las numerosas culturas que existen en el mundo. Son personas propensas a aceptar las diferencias y califican a los demás según su rendimiento y no por las características que posean. Al momento de emplearse en el mundo laboral, traen consigo diversas expectativas que desean experimentar en su lugar de trabajo, por lo cual esperan que las organizaciones les brinde una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios frecuentes de encomio. No obstante, son dependientes del estímulo que se les ha proporcionado a lo largo de sus vidas, que deriva en la dificultad de procesar un fracaso o el manejar las críticas que se les hacen.

Este último factor como lo expone el autor supone todo un reto para las organizaciones, dado que esta generación se ha acostumbrado al buen trato y cariño que les han dispensado sus padres a lo largo de la vida, han generado que los mismos demanden elogios permanentes a todo lugar donde vayan. En las organizaciones es claro que surgirán situaciones en donde se realice mal alguna actividad o bien, algún empleado no se esté desempeñando de la forma correcta y entorpezca el logro de los objetivos del cargo o del departamento en el que se encuentre, y este puede ser el caso de los Millennials, los cuales no están acostumbrados a situaciones de esta índole, lo que puede suscitar por parte de sus jefes un llamado de atención, que puede conllevar a que se desanimen, no aporten lo mejor de sí y en el peor de los casos renuncien, ante la incapacidad de aceptar que no están realizando bien su labor para la organización. En vista de ello, las organizaciones indagarán en la manera en que se dirigirá a esta generación a fin de no afectarlos y generar un clima laboral adverso que a la larga perjudique al progreso de la organización.

Por otro lado, Alsop (2008) enuncia que los Millennials es una generación que posee grandes expectativas y muchas veces hasta las mismas son extravagantes. Las generaciones anteriores a los Millennials se consideraron durante su juventud algo

consentidos por sus padres, los Millennials en cambio tiene un fuerte sentido de que deben ser consentidos a toda hora, debido a que lo perciben como un derecho que les corresponde. Este comportamiento se debe a que es una generación que no se les niega cosa alguna. Desde pequeños se han acostumbrado a ser consentidos y hechos sentir especiales tanto por los padres, maestros y entrenadores, conllevando a que la autoestima de los Millennials no tenga límites. Son fuertemente criticados por desear todo demasiado pronto. En particular, se les critica la impaciencia que tienen por desear todo de la noche de la mañana en lo concerniente a un ascenso laboral en sus trabajos.

Además, a la hora de ingresar a una empresa esperan que su lugar de trabajo se adapte a sus necesidades y no al contrario. Es por ello que demandan atención y retroalimentación casi a diario de sus jefes sobre su desempeño en el puesto de trabajo. Les gusta aprender todo lo que puedan y tener tantas experiencias diferentes como les sea posible. Asimismo, les gusta recibir frecuentemente elogios de su desempeño al igual que recibir recompensas como bonos o aumento del sueldo. Aunque sus expectativas van más allá que cobrar un salario alto o tener un trabajo innovador, prefieren buscar trabajos flexibles que les permita tener, tanto tiempo para su familia, como tiempo para su vida o sus intereses personales. Esto precisamente choca con el pensamiento de muchos empleadores, dado que esta generación renuncia alrededor de uno o dos años, debido a que la empresa no satisface sus necesidades. Por las grandes expectativas y deseos que poseen, la mayoría no poseen la intención de establecerse por mucho tiempo en una empresa, dado que miran hacia adelante esperando dar un salto en su vida laboral, es por ello que, si el trabajo en el que se emplean no es gratificante, lo abandonarían.

DeChane (2014), por su lado, expone que la generación Millennials son considerados desde su nacimiento como seres especiales, por lo que son personas muy protegidas frente a los fracasos y las dificultades generales de la vida que puedan llegar a experimentar. Es una generación que tiende a cambiar el mundo, dado que tienen acceso a la información con mayor facilidad, les permiten estar informados de los sucesos que acontecen en el mundo, dando lugar a que sean más conscientes de las cosas que pasan en el mundo y por ende cambiar la situación para bienestar de todos. En contraste con otras generaciones, los Millennials no son tan dedicados en el trabajo, ya que es una generación que no vive para trabajar, sino que trabajan para vivir, por lo que consideran que el trabajo es solo un medio para obtener los ingresos necesarios para hacer lo que les gusta.

Las organizaciones tienen ante sí la oportunidad de aprovechar las capacidades y el conocimiento que pueda proporcionar esta generación para beneficio de estas, gracias al acceso a la información por parte de los Millennials, que les ofrecen herramientas para generar conocimiento. Y es precisamente ese conocimiento que hará que las organizaciones implementen cambios y mejoras para afrontar los desafíos y la creciente competencia en el mercado, es por ello que deben procurar en lo posible integrar a esta nueva generación y ofrecerles las mejores condiciones

de trabajo, que se traducirán en una enorme ventaja para obtener mayor posicionamiento y rentabilidad.

Sentido de Pertenencia

Finalmente, el último aspecto es el sentido de pertenencia. Para Osterman (2000), el sentido de pertenencia está determinado por un grado de identificación e integración de todos los miembros pertenecientes a un grupo hacia un contexto particular, que ocasiona en los mismos un sentimiento de estima y de importancia hacia el otro, que se conjuga en la creencia de que las necesidades de todos los miembros serán satisfechas en la medida en que continúen unidos. El autor parte de que el individuo se identifica con un grupo en específico, a partir de esta identificación, se integra junto con otros miembros que al igual que dicho individuo, se identifican por un elemento en común, que se traduce en un sentimiento de unión y de estima, lo cual resalta como aspecto principal la identificación del individuo, ya sea para con un grupo o una empresa (ámbito organizacional), como el aspecto que influye a la hora de iniciar la creación de un sentido de pertenencia del sujeto hacia la entidad con la que se identifica.

Por su parte, Goodenow y Grady (1993), mencionan que el sentido de pertenencia desde el ámbito organizacional hace referencia al empleado que es comprendido como un elemento indispensable al interior de la empresa, compartiendo tanto los valores como las metas que promueve la misma, ocasionando que el empleado sienta el deseo de permanecer en la organización, a la vez que perciba que es valorado, integrado y aceptado como parte fundamental de las actividades que realiza la organización. Los autores señalan el papel que debe jugar la organización a fin de generar sentido de pertenencia a sus colaboradores, denotando lo fundamental que es para el empleado sentirse como un elemento valioso para la organización, por lo que la organización debe construir una relación en donde el empleado perciba que es parte importante de la organización, y que sin él no se puede alcanzar los objetivos que se persiguen, de tal forma que la organización debe utilizar todas las herramientas a su disposición para lograr este acometido y disponer de trabajadores comprometidos y consagrados para con la empresa.

Para Chávez (2004) el sentido de pertenencia es una especie de membresía que está vinculada a la satisfacción personal de cada uno de los empleados que conforman la organización, teniendo en cuenta que esa satisfacción personal va ligada a unas condiciones que van a ser propiciadas al interior de la organización tales como el respeto, el reconocimiento, la remuneración equitativa y las oportunidades de crecer. El autor destaca la satisfacción personal como elemento que construye el camino para que el empleado demuestre el sentido de pertenencia para con su organización, siempre y cuando la organización genere esas condiciones que fomenten un buen trato y respaldo, y por sobre todo, se valore el trabajo que desempeña sea cual sea para el beneficio de la organización en la cual presta su fuerza de trabajo, de tal forma que la organización debe contar con

incentivos que precisamente logren sostener ese sentido de pertenencia que tanto cuesta cultivar en los empleados.

Formanchuk (2005) señala que el sentido de pertenencia es la adquisición tanto colectiva como individual de algunos elementos que se vislumbran al interior de la organización tales como los valores, las costumbres, la historia y la misión, que se ven exteriorizados en la identificación afectiva por parte de los miembros al experimentar orgullo de ser parte de la organización. La cultura organizacional es otra herramienta de la cual las organizaciones se valen para generar sentido de pertenencia, componiéndose de valores, costumbres o rituales que la organización promueve para fomentar bienestar e integración entre los trabajadores, fortaleciendo dichos vínculos en pro de beneficiar el crecimiento de la empresa, y eso se traduce en que los trabajadores manifiesten orgullo por la empresa a través de acciones o palabras, que atestigüen una satisfacción y comodidad por el trato dispensado al interior de la organización, que los conduzcan a desarrollar un lazo afectivo para con la empresa.

Brea (2014) expone que el sentido de pertenencia es el sentimiento que posee una persona al identificarse y simpatizarse hacia determinado grupo o ambiente, lo que provoca compromiso a largo plazo, hasta el punto de formar parte de su memoria emocional. Dicho compromiso se evidencia en la estancia y lealtad de la persona para con la cultura creada en torno al grupo o ambiente. Se incluye en la definición del autor un componente como es la memoria emocional producto de sentirse identificado con el grupo en el que está inmerso. Es tan influyente ese factor emocional, que ocasiona que el individuo exteriorice lealtad y permanencia para con ese grupo, dejando entrever que, para generar sentido de pertenencia, el factor emocional es un elemento que considerar, para desarrollar en los individuos cualidades ligadas a la lealtad y permanencia, que son aspectos claves en los que toda organización trabaja para consolidar un capital humano que los conduzca al éxito.

Por su parte, Vidal y Pol (2004) declara que el sentido de pertenencia es la fuente de identificación tanto simbólica como referencial que tiene un individuo frente a un grupo en el cual se siente pertenecer, junto con el ambiente en el cual habita y se relaciona social e individualmente. Ambos autores incluyen un término que guardan relación con una representación abstracta que reconoce el individuo para con un grupo, la cual considera una referencia que guía su vida y con la cual se identifica. Estas fuentes de identificación es lo que procura la organización construir para conservar a sus empleados, es por ello que desarrollar referentes, ya sea a través de imágenes, personas, slogans, frases, entre otros, producirán lazos afectivos de parte de los empleados hacia sus organizaciones, que velan por su bienestar personal y laboral empleando todo lo necesario para satisfacerlos emocionalmente.

Finalmente, desde la perspectiva de Chiavenato (1994), el sentido de pertenencia es la actitud que se manifiesta a través de la consideración y el sentirse parte de un grupo, que conlleva a que el individuo mismo experimente seguridad y lo lleve a

adoptar las conductas que el grupo realice para ocupar un sitio dentro de este. Es cuestión de actitud tal como lo señala el autor, y es precisamente esta actitud intrínseca en el individuo, el motor para que desarrolle sentido de pertenencia, al sentirse parte de ese grupo con el cual se identifica. No obstante, cabe recalcar, que el autor denota la importancia de que el grupo o las empresas (en el ámbito organizacional), manifiesten consideración para con sus integrantes o trabajadores. Dicha consideración va ligada al valor y al reconocimiento que las empresas demuestren hacia sus empleados. Es por ello, que el sentido de pertenencia se concibe por medio de esta dualidad entre individuo y grupo, o desde la perspectiva de las organizaciones entre empleado y la empresa, que ambos cimentan y fortalecen a fin de crear un vínculo permanente, en donde el empleado manifieste lealtad y apego a los valores y costumbres que al interior de la organización se efectúan, adaptándose así a la cultura perpetrada por el sentido de pertenencia generada por la organización.

2.2. ESTADO DEL ARTE

Sentido de Pertenencia en Millennials

La generación del sentido de pertenencia trasciende la capacidad de mantener a las personas en una misma organización, al preocuparse de que estas personas logren desempeñarse al máximo de sus capacidades y habilidades. En donde para la generación Millennial, enamorada del emprendimiento y la libertad laboral, el llegar a ser independientes en cuanto a su tiempo, economía y decisiones, y sobre todo, el lograr convertirse en sus propios jefes se presenta como una amenaza para la generación de sentido de pertenencia de estos hacia las organizaciones que los contratan (Gutiérrez, Posada, & Gonzales-Miranda, 2016). Es más, para la generación del sentido de pertenencia, es necesario el desarrollo de un compromiso de largo plazo que trascienda los plazos que esta generación se mantiene en un mismo puesto de trabajo, en donde acorde a McGinnis y Ng (2016), los Millennials antes de cumplir 30 años ya han cambiado por lo menos seis veces de trabajo. Lo que se soporta en las opiniones de Begazo y Fernández (2015), en donde en un estudio respecto a las características de los Millennials en Perú, destacan que estos son escépticos en cuanto a los compromisos de largo plazo en el ámbito laboral, buscando opciones con mayor flexibilidad y manejo personal de horarios.

Los Millennials se aburren con facilidad, mencionan Gutiérrez, et al. (2016), al definir que esta generación al no contar con tareas por cumplir y proyectos a su cargo, empiezan a perder interés en su trabajo. Destacando que estos necesitan estar ocupados, sentirse retados en cuanto a las tareas que se les otorgan e inspirados en cuanto a la motivación que estos dos elementos previos presentan. A lo cual Baldonado (2013) agrega, al establecer que para que se genere sentido de pertenencia en estos, se necesita que estos cuenten con mayor participación dentro de proyectos de alta importancia y que presenten o cuenten con un impacto para la organización. (Baldonado, 2013).

Siendo indispensable hablar de motivación al enfocar en el aspecto del sentido de pertenencia, como lo menciona Sainz (2018) al establecer que el sentido de pertenencia se influencia por la motivación y esta, en el campo laboral parte de factores y elementos que produzcan estímulos internos como externos. En donde particularmente, y en el campo laboral, Valderrama (2018) presenta a la motivación laboral como un “conjunto de fuerzas energéticas que inician y determinan la forma, dirección, intensidad y duración de las conductas laborales” (P.60). En lo cual se presentan dos perfiles en el aspecto motivacional, presentados por Valderrama, Escorial y Luceño (2015), que condicionan el que un Millennial logre tener sentido de pertenencia por la organización en la que trabaja. Encontrando el *Perfil Motivacional de Aproximación* que considera elementos como la autonomía que se le ofrece a la persona, el poder que siente que le ofrece su cargo, las oportunidades de ascenso y la posibilidad de acceso a logros como elementos vitales para la generación de motivación y por ende, la generación de sentido de pertenencia. Y,

por otro lado, el *Perfil Motivacional de Evitación* que desde aspectos como la afiliación, el que el individuo forme parte del grupo y se sienta aceptado y la rivalidad, se promueve la generación de motivación.

Sin embargo, se presentan diferentes elementos que afectan particularmente el desarrollo y generación del sentido de pertenencia de parte de la generación Millennial en cuanto a las organizaciones en las que trabajan. Encontrando que para Cuesta (2014), el principal aspecto que afecta esta intención es la mala remuneración, en donde aproximadamente el 34% los millennials se retiran de sus trabajos por este motivo. Igualmente, Tolbize (2008), presenta que solo el 20% de los millennials desean permanecer en su trabajo actual por el resto de sus vidas laborales. Así como también el mismo Cuesta (2014) presenta que el 38% de los millennials seleccionaron su trabajo por el pago que recibían. Entendiendo que la remuneración no solo se presenta como un concepto trascendente a la hora de promover el sentido de pertenencia, sino como tal vez el elemento de principal importancia a tomar en cuenta.

Sin embargo, el deseo de los millennials por obtener mejores recursos económicos y ser remunerados salarialmente de mejor manera se entiende en gran medida por lo establecido por Rani y Samuel (2016), en donde promovidos por una fuerte búsqueda de independencia y autonomía, prefieren dejar sus puestos de trabajo, al entender que pueden encontrar mejores opciones en otras organizaciones que cubran con sus expectativas. Acompañado de lo que presentan Jerome, Scales, Whithem y Quain (2014), quienes presentan como conclusión de su trabajo que la mayoría de los millennials tienen en sus planes el ser emprendedores. En donde el deseo de una mejor remuneración no solo se promueve por el deseo de emprender, sino que el mismo deseo de emprender promueve el deseo de ser mejor remunerado, manejando una directa correlación.

Así, acorde a Gutiérrez, et al. (2016), los millennials presentan un gran reto en cuanto al sentido de pertenencia y el deseo de promover este por parte de las organizaciones, ya que el deseo de estos es buscar o acceder a puestos de liderazgo que les permitan tener acceso a aspectos de importancia en el devenir de la organización. Buscando por ende, crecer de forma rápida en posiciones y cargos. Sobre todo al entender, como lo destacan Schweitzer y Lyons (2010), que los millennials entienden y saben que la generación que les precede, los Baby Boomers, o están en proceso de retirarse o se retirarán pronto de sus cargos, los cuales deben ser ocupados. Al buscar no solo el reconocimiento salarial, sino el crecimiento profesional, como lo presenta Williams (2014) buscando obtener los cargos actuales de los Baby Boomers, con mayor poder de decisión y mayores responsabilidades. Encontrando en un estudio desarrollado con millennials en China que los hombres millennials buscan tener mayores responsabilidades en sus cargos que los lleven a esforzarse más, mientras que las mujeres buscan alcanzar reconocimiento por la realización adecuada de su trabajo (Yang, 2011). Permitiendo identificar como el sentido de pertenencia en los millennials, aunque ampliamente influenciado por la remuneración, también depende de las posiciones y cargos que

ocupan, así como de las responsabilidades y tareas que provienen de estas, en donde como lo mencionan Gutiérrez, et al. (2016), un millennial busca avanzar en su vida profesional bajo la motivación de saber que aporta positivamente al desarrollo de la empresa en la que se encuentra.

En general, a los millennials los motiva impactar dentro de sus organizaciones, quieren ser escuchados y recibir atención por sus ideas, tener roles impactantes y trascendentes dentro del desarrollo organizacional y que por ende, los ubiquen en papeles estratégicos dentro de la empresa, así como poder tener acceso a la toma de decisiones de alta importancia (Gutiérrez, Posada, & Gonzales-Miranda, 2016). Rescatando en lo que menciona Hidalgo (2018), que los millennials cuentan con una perspectiva del trabajo diferente a la de generaciones pasadas, y la promoción del sentido de pertenencia en estos hacia la organización depende de la capacidad que tengan las organizaciones de permitirles a estos contar con un balance entre la vida laboral y personal, así como la posibilidad de alcanzar logros de alto impacto y amplias oportunidades de aprendizaje.

Los millennials, como lo presentan Gutiérrez, et al. (2016) no admiten permanecer en un mismo cargo por periodos prolongados de tiempo, prefiriendo escalar posiciones laborales rápidamente de modo que logren alcanzar cargos que los reten a mayores niveles. Pero de igual manera, y como lo propone Hidalgo (2018) la rotación se presenta como una posibilidad de obtener este último aspecto. En donde los programas salariales y de incentivos, los estilos de liderazgo, el clima laboral, los programas de selección de personal, la existencia de planes de carrera que promuevan el desarrollo en materia profesional, y sobre todo, la administración de recursos humanos, promueven la rotación empresarial o terminan generando sentido de pertenencia en ellas.

Inducción y el Sentido de Pertenencia en Millennials

Acorde a Gutiérrez, et al. (2016), los millennials son emprendedores por naturaleza, dando la idea de que no cuentan con ningún tipo de estabilidad laboral, al contar con proyectos personales de convertirse en sus propios jefes y emprender. Apoyado en Varela (2016), quien presenta que los millennials parecieran no tener ningún tipo de estabilidad en el trabajo. Y en Williams (2014), que presenta que esta generación se define por la impaciencia y el querer crecer rápidamente en su ámbito profesional, sea por medio de ascensos rápidos o movimientos constantes. Sin embargo, partiendo de lo establecido por un estudio realizado por Industry Insight (2017) respecto al impacto del onboarding (inducción) en la estabilidad laboral, un adecuado proceso de inducción (onboarding) reduce el porcentaje de rotación laboral y el costo que este representa para las organizaciones. Partiendo de que si el proceso de inducción se encuentra debidamente establecido puede promover hasta en un 21% extra, la rentabilidad por contratado para la organización.

Partiendo de que la inducción se presenta como la puerta de entrada a la organización, el reto del proceso en sí es lograr que los millennials logren sentirse apropiados de la empresa a la que entran desde el momento que entran, y sentirse apasionados por la misma. Sin embargo, el estudio realizado por Cuesta (2014) presenta que el 42% de los millennials latinoamericanos entienden el trabajo solo como una experiencia a vivir y no una constante en sus vidas, lo cual se presenta de inmediato como un bloqueo a la hora de lograr el objetivo deseado por toda empresa, mantener a sus talentos y que estos sean cada vez más rentables para la misma.

Es por ende que Thompson (2011) establezca que los millennials necesitan de una frecuente retroalimentación y del mismo modo de un reconocimiento constante por parte de quienes gerencian las organizaciones y de las organizaciones mismas, y que esto, empiece desde el momento en que estos ingresan en la misma. Entendiendo en las mismas palabras de Thompson (2011) que dentro de un proceso de inducción, la información respecto a oportunidades y posibilidades de ascenso se presenta como las iniciativas de retención más eficientes en Millennials. Siendo por ende necesario, como la presenta Donoghue (2018) que los programas de inducción para las personas de esta generación presenten y ofrezcan claramente las opciones de crecimiento profesional a futuro con las que podrán contar, de modo que estos pueden ver las oportunidades de ascenso y los planes en cuanto al plan de carrera que tendrán a su disposición. Y es precisamente por medio de las opciones y alternativas de futuro que las organizaciones sean capaces de presentar a los millennials que desde la inducción se puede generar los primeros visos de un sentido de pertenencia por la misma, al ofrecer uno de los más grandes anhelos de esta generación que es el desarrollo profesional.

Siendo necesario, como lo presentan Toohey, Wray, Wiechmann, Lin y Boysen-Osborn (2015), que para que un trabajador millennial se llegue a sentir comprometido con la organización que lo contrata, se cuente con un programa de inducción que tenga la capacidad de ajustarse a los intereses de esta generación, e inclusive del contratado en particular. Recalcado por Shea (2005) en que si la inducción es la primera impresión que percibe el nuevo empleado de la organización que lo contrata, y es precisamente la primera impresión la que importa, es el proceso de inducción el que puede convertirse en una herramienta de gran ayuda en la misión de retener a los talentos millennials que ingresan en ellas. Y, por ende, reducir los gastos que la rotación de personal representa, así como lograr proyectarles a estos nuevos trabajadores una imagen organizacional que logre atraer a grandes talentos.

En donde para Martínez (2017), durante los procesos de inducción con Millennials es necesario desarrollar mecanismos que desde este proceso promuevan el sentido de pertenencia en estos, partiendo del reconocimiento social por parte aquellos con los que comparte en el trabajo, logrando satisfacer el deseo de estos por pertenecer y hacer parte de grupos y de ser aceptados por estos. Haciendo referencia a la introducción y generación de relaciones desde este proceso. Y, del mismo modo, el

asegurar que estas relaciones interpersonales que se produzcan en estas logren generar conexiones que no solo sean efectivas para el puesto de trabajo, sino para el desarrollo personal. Al entender que los Millennials, para Baldonado (2013) buscan y promueven el trabajo en equipo, y para Hernández (2016), el sentido de pertenencia se construye por medio de la creación de vínculos que produzcan confianza entre unos y otros, partiendo del sentido de pertenencia dentro de un grupo.

Millennials y la Inducción

La inducción se entiende como el primer paso dentro de la organización, la primera impresión que se recibe de la organización. Pero en América Latina, solo el 49% de los millennials trabajan formalmente, y el 55% seleccionan trabajos con opciones de trabajo en casa (Cuesta, 2014). Haciendo aún más complicado el desarrollo de la iniciativa laboral así como el mismo desarrollo de iniciativas de inducción para estas generaciones bajo la sensación de que estos pronto habrán de irse de la organización. Y es que la generación Millennial, acorde a Gutiérrez, et al. (2016), tienen altas expectativas en cuanto a su vida profesional, anhelan las empresas más reconocidas y destacadas del mercado, y por ende, una vez ingresan a la organización, entran con las mismas altas expectativas que esperan encontrar, las cuales contrastan con las realidades que se encuentran. Lo cual se sustenta en el estudio de Cuesta (2014) en donde el 27% de los millennials buscan la empresa en la que desean trabajar por el prestigio que cuenta en el mercado.

Es por ende que Thompson (2011) destaque que en el caso de los Millennials y su relación con el proceso de inducción, los programas tecnificados y apoyados en la tecnología no solo tienen la gran capacidad de atraer la atención de esta generación. Fundamentado y soportado en lo que Gutiérrez, et al. (2016) destacan, al mencionar que los Millennials, como hombres proclives o cercanos a la tecnología, al haber crecido con la misma, encuentren en los diferentes medios virtuales, redes sociales y dispositivos una afinidad hacia los temas relacionados con estos medios.

En una encuesta desarrollada por Deloitte (2014) se demostró que el 37% de los millennials ya laboralmente activos, buscaban empresas que les ofrecieran oportunidades de aprender continuamente. A lo cual Baldonado (2013) apoyado en la premisa de que los millennials son egoístas y narcisistas, soporta que esta generación busca únicamente su realización personal, y por ende, acorde a Chaudhuri y Ghosh (2012), para alcanzarla, entienden o piensan que es mejor la constante movilidad laboral en sus carreras. Entendiendo que es necesario que entre los procesos de inducción se logre abastecer desde este los deseos y necesidades de información que los millennials demandan, poniendo el énfasis en evitar la partida de estos y no únicamente en los beneficios económicos. Recalcando, como lo mencionan Aydogdu y Asikgil (2011), que la rotación voluntaria

es una decisión que en la mayoría de los casos se encuentra afectada por variables personales del trabajador.

Encontrando finalmente, como acorde a Ahmad e Ibrahim (2015) los millennials del mundo laboral, demandan y buscan la presencia de un coach que tenga o cumpla el rol de motivarlos, no solo desde el proceso de inducción, sino también durante el desempeño de su vida laboral. Entendiendo que los millennials ven en estas personas a un guía e inclusive a un tipo de psicólogo, alguien capaz de halagarlos y de igual manera de corregirlos. A lo cual Gutiérrez, et al. (2016) aportan al establecer que los millennials no solo son empleados que buscan la flexibilidad laboral, sino que se sienten atraídos por la constante e informada retroalimentación. Entendiendo que no es posible imaginar un proceso de inducción para los Millennials sin la influencia del componente que ofrece el coaching, generando resultados destacados con la presencia de estos o con la incorporación de los elementos que estos ponen en uso. En donde el motivar a los millennials desde el proceso de inducción depende de lograr, como lo mencionan Olafsen, Halvari, Forest y Deci (2015), trascender las motivaciones monetarias, las cuales no motivan intrínsecamente al individuo, para enfocarse en los elementos que motivan al ser humano partiendo de sus propias cualidades.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Gestión Humana

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002).

Proceso de Inducción

“Programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización” (Garcia, 2008).

Generación

“Grupo de personas que viven en un tiempo común, en el cual se comparten conductas y costumbres que los identifica y los hace sentirse cercanos en diferentes facetas de su vida” (Martin, 2015).

Millennial

Denominación dada a las personas nacidas entre principios de la década de los 80`s y los primeros años del siglo XXI (100 Research, 2013).

Sentido de Pertenencia

“Conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construidas a base de las practicas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos” (Fenster, 2005).

Percepción

"Cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento; es una conciencia de los objetos, un conocimiento” (Howard Bartley, 1982).

Motivación

Fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta” (Hellriegel Don, 2004).

Baby Boomer

Nombre atribuido a las personas nacidas entre 1946 y 1964, que nacieron en una época marcada por el incremento en el número de nacimientos de niños después de la segunda guerra mundial (Díaz, 2017).

Plan de formación

Serie de acciones planificadas para mejorar las habilidades, competencias y cualidades de los trabajadores de una empresa con el fin de contribuir a la competitividad y de la productividad de la organización frente a las exigencias del mercado y sus competidores (Caurin, 2020).

Cultura Organizacional

Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (Stephen, 2004).

2.4. MARCO CONTEXTUAL

Inducción en Colombia

Aproximadamente, el 4% de los nuevos empleados en una organización dejan su trabajo después de haber tenido una experiencia negativa en su primer día de trabajo, y el 22% de las demás salidas de una organización se producen durante los primeros 45 días en el puesto (LinkedIn, 2018).

La inducción en Colombia no es una práctica que legalmente se encuentre reglamentada a profundidad o se solicite como de obligatorio cumplimiento conforme a la ley colombiana. No se encuentra reglamentado su desarrollo o realización y tampoco se presenta una amplia y detallada normativa como en otros temas de gestión humana, generalmente los de nómina, contratación y cancelación de contratos. Encontrando que en el Código Sustantivo de Trabajo, código que reglamenta las diferentes situaciones que pueden presentarse en el trabajo, no presenta en sus capítulos el desarrollo o la reglamentación del proceso de inducción.

Sin embargo, el Decreto 1567 de 1998, se desarrolla la regulación o más bien, la caracterización de los procesos de capacitación y el sistema de estímulos para empleados del Estado para todas las entidades de este tipo regidas por la ley 443 de 1998, entre las cuales incluye el proceso de inducción como un elemento parte de los sistemas de capacitación y como un tipo de esta, definiéndolo a este proceso como un grupo de diferentes políticas, planes, aspectos legales y recursos que se organizan con la intención de generar un proceso de aprendizaje y enseñanza en los empleados de, en este caso, una entidad. En donde puntualmente, el mismo Decreto 1567 establece que para las entidades públicas, el programa de inducción debe cumplir el rol de optimizar los tiempos de adaptación de aquellos nuevos empleados, encargándose de integrarlos a la cultura de la organización, más allá de solamente introducirlos a un cargo, promover el aprendizaje de nuevos conocimientos y por ende el desempeño adecuado y positivo en el cargo.

Pero, la inducción en Colombia dentro del contexto organizacional se ha desarrollado más allá de lo que las leyes mismas se han tomado el esfuerzo de apuntar, y de cierto modo, reglamentando sus propias prácticas, encontrando, como acorde a UNGRD (2015) en Colombia, la mayor parte de los procesos de inducción son responsabilidad del departamento de gestión humana o del departamento que haga las funciones de este. Encontrando que la inducción como tal en el país no es un proceso esquematizado o rígido, al contrario, varía acorde a la empresa, el sector en que está se encuentra y las necesidades propias del cargo, así como lo soporta Sánchez (2018) al establecer que la inducción en Colombia, el tiempo que esta toma y la rigurosidad de la misma depende de unas condiciones que son variables acorde a la organización, el enfoque que se quiera dar y el cargo.

Encontrando en las organizaciones colombianas la presencia de dos grandes tipos de inducción; la *Inducción Genérica* y la *Inducción Específica*, las cuales cuentan con variables y métodos de aplicación diferentes dentro de cada una. En donde la *Inducción Genérica* se representa como la inducción que se realiza sin discriminar el cargo en particular, encontrando como para la UNGRD (2015) es esta inducción la que se debe realizar antes de que se inicien las labores en la organización y en su puesto en particular, en donde la duración de la misma dependerá de los requerimientos que la empresa tenga. Viendo como esta inducción, acorde a Alba (2018) varía dependiendo de la industria en la que se encuentra la empresa y se busca dar a conocer generalidades de la empresa.

Esta *Inducción Genérica* se puede presentar de dos formas acorde a como la organización decide hacerlo (Alcaldía Bogotá, 2018), como lo es la *Inducción Presencial Tradicional* o la *Inducción en Línea*, en donde la primera se realiza en las instalaciones de la empresa o en un espacio determinado por la misma en donde se abarcan diferentes temas por medio de varias sesiones, mientras que la segunda, se realiza por medio de medios virtuales y no necesariamente en las instalaciones de la empresa, en donde de forma directa por la empresa o por medio de convenios, se realiza y desarrolla la misma cantidad de conceptos y de procesos que en la primera.

Dentro de esta *Inducción Genérica*, los temas que se tratan y se toman dentro del desarrollo de esta inducción son los conocimientos generales de la actividad de la empresa y trayectoria, como lo son productos o servicios que ofrece, elementos representativos (logo, insignias, slogan, etc.), la misión y visión, los proyectos en curso y los principales valores organizacionales. Así como los diferentes comités que hay en la organización, los mapas de procesos, los manuales de la organización, las normas y lineamientos de conducta, los derechos y deberes, los horarios, fechas de pago, los medios de comunicación y la información en materia de gestión humana. Encontrando como acorde a lo establecido por Sánchez (2017) la mayor parte de los problemas en los procesos de inducción se encuentran en este tipo de inducción debido a la gran cantidad de información que se les otorga y lo tedioso que se torna.

Una vez se ha desarrollado esta inducción, se tiende a pasar a la *Inducción Específica*, la cual está particularmente relacionada con el cargo. Siendo esta una inducción particular para cada cargo, no como la anterior que se desarrolla de forma general y discriminando el cargo de la persona, en el cual un experto, generalmente el jefe directo, cumple con la función de informarle al nuevo empleado respecto a las funciones de su cargo y del área que hace parte, dependiendo su duración de lo que la empresa define (Alcaldía Bogotá, 2018). Tocando temas que van particularmente ligados al cargo, como lo son las funciones, las líneas de comunicación, autoridad y de subordinación directas, la información del departamento y lo que hace, los grupos que hacen parte del departamento, las normas en este y finalmente la presentación de sus compañeros de sitio. Encontrando que esta inducción es supervisada por el departamento de gestión

humana pero depende en su realización del departamento en cuestión al que el empleado entra a trabajar directamente (UNGRD, 2015). Pues esta inducción en particular busca dar una descripción clara del trabajo a realizar, los procedimientos que debe hacer, los indicadores por medio de los que se habrá de evaluar al empleado, así como la presentación de su puesto de trabajo. Así como en muchos otros casos, se decide realizar recorridos a las instalaciones de la empresa (Sánchez, 2017).

Así, en Colombia el proceso de inducción depende de las necesidades de la organización, del mercado o sector en el que se encuentra la empresa, el cargo al que entra, así como el nivel al que entra el empleado. Encontrando que en casos de cargos de nivel estratégico, la inducción gira en torno a las competencias clave para el desarrollo del cargo y la gestión estratégica de información. Mientras que si el cargo es táctico los procesos de inducción se presentan de forma genérica, repetitiva y en muchos casos tediosa. Entendiendo que, en Colombia, la inducción depende de la perspectiva que la organización tenga respecto al proceso, las necesidades en materia de tiempo, la disposición o acceso a recursos, y la filosofía de la organización.

Millennials y su entrada al mundo laboral en Colombia

Acorde a un informe realizado por el Manpower Group, empresa asesora en gestión del talento humano en más de 80 países, realizado a más de 20.000 personas en 25 países diferentes, entre esos Colombia, para 2020, los Millennials representarán el 35% del total de la fuerza laboral a nivel mundial. Esto se soporta en estadísticas de Fasecolda, que establecen que, de la totalidad de la población con un empleo formal, para 2017, el 31,6% de esta se componía de personas entre los 26 y 35 años, a lo cual se agrega el 20,7% de la población entre 15 y 25 (siendo Millennials los mayores de 17 años para ese entonces) (Fasecolda, 2018). A lo cual también hay que destacar el que entre 2009 y 2017, esta generación paso de representar el 19,1% al 20,7% de la fuerza laboral formal del país, diferente a la población entre los 36 y 45 años, la cual paso de representar el 26,6% al 23,7% de la fuerza laboral formal.

Del mismo modo, el DANE, por medio del informe de Mercado Laboral de la Juventud para el trimestre de abril-junio de 2019 presenta que, del total de la población joven, personas entre los 14 y 28 años, siendo Millennials los mayores de 19 años, el 55,8% se encuentra dentro del mundo laboral (DANE, 2019). Ubicándose la mayoría en actividades de comercio, hotelería y restaurantes, así como en servicios comunales, sociales y personal, el agro y la industria manufacturera. En donde a diferencia de lo que generalmente se considera, el 52,3% del total se encuentran formalmente vinculados con una empresa sea como empleados, operarios u obreros, demostrando la imparable entrada de estos al mundo laboral, así como del crecimiento de estos dentro del contexto laboral.

Sin embargo, la entrada de los Millennials a las organizaciones en Colombia no se presenta como una seguridad, encontrando que, para junio de 2019, el 32,9% de los miembros de esta generación han preferido el realizar sus propios emprendimientos en lugar de buscar ingresar a una organización ya establecida (DANE, 2019). Presentando posibilidades como la informalidad para esta generación, en donde el mismo DANE en su informe de empleabilidad (2018), presenta que desde 2009 la informalidad o el trabajo por cuenta propia ha presentado un crecimiento de más de 1.394.000 personas, contando para finales de 2018, un total de 9.770.000 personas ubicadas dentro de este rubro.

Viendo como esto, en una realidad laboral colombiana, en donde, acorde a Maldonado (2018) cerca del 70% de las empresas colombianas son de carácter familiar, estando por encima de las 500.000 sociedades, y que dentro de estas, el que el 61,3% no cuenten con ningún tipo de plan formal de sucesión o de retiro de socios o accionistas fundadores, se presenta como una problemática real para el cambio generacional en la fuerza laboral del país (Supersociedades, 2017). Destacando el que solo el 13% y 1,9% de los miembros de segunda y tercera generación respectivamente se encuentran trabajando formalmente dentro de la organización, entendido en las estadísticas previamente mencionadas de Fasecolda y el informe de trabajo juvenil del DANE, que esta generación no es que prefiera no trabajar, sino que en lugar de preferir la entrada a las organizaciones ya existentes, empieza a buscar por sus propios medios el emplearse o desarrollar nuevas iniciativas empresariales, soportado en que de las 2.696 startups censadas en el país, el 49,37% de estas las iniciaron personas entre los 25 y 35 años (Revista Dinero, 2017), así como lo presenta el informe BNP Paribas Global Entrepreneur (2015), el cual sostiene que las personas entre los 20 y 35 años han iniciado y puesto en marcha el doble de empresas que sus pares profesionales de 50 años.

3. DESARROLLO

Para el cumplimiento de los objetivos del presente documento, se desarrollaron dos encuestas detalladas y explicadas en el capítulo metodológico por medio de la plataforma virtual de Google, específicamente el aplicativo Google Forms (Formularios de Google).

La primera encuesta, realizada a gerentes de organizaciones se envió a 20 gerentes de diferentes organizaciones de una amplia variedad de sectores. con la intención de responder el primer objetivo del documento, de los cuales 15 respondieron. Haciendo esta selección entre empresas conocidas por los desarrolladores del presente documento, así como empresas ofrecidas por parte de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Esto, con la intención de obtener respuestas directas de aquellos que tienen poder de decisión dentro de las organizaciones. Esta no contó con un límite de tiempo para ser diligenciada, presentando todas las preguntas como obligatorias, componiéndose de un total de 36 preguntas, siendo completamente anónima al no solicitar ni el nombre de la empresa ni del gerente y contando con preguntas abiertas y cerradas para mayor amplitud en cuanto a las respuestas de estos (Ver Anexo 1).

La segunda encuesta se hizo pública para un número abierto de Millennials con la intención de responder el segundo objetivo, llegando a un total de 60 respuestas. No realizando una muestra estadística particular para definir el número de Millennials a encuestar, sino más bien enviando por medio del sistema de correos electrónicos de la Universidad del Valle, aprovechando el formato del correo institucional, y por medio de los diferentes grupos estudiantiles de la aplicación de chat móvil WhatsApp a los que se pudo acceder para obtener el mayor número de respuestas posibles. Así como en ciertas ocasiones, diligenciando la encuesta directamente con Millennials en persona a los cuales se les solicitó de antemano apoyar el proceso.

Esta encuesta se conformó en su totalidad con preguntas cerradas, a excepción de algunas preguntas abiertas dispuestas para obtener información general de quienes diligenciaron la encuesta, como se puede ver en las preguntas de carácter demográfico. Contando finalmente con un total de 26 preguntas (Ver Anexo 2).

Mientras que para responder el tercer y cuarto objetivo se utilizaron las dos encuestas previamente mencionadas con la intención de desarrollar comparaciones y llegar a puntos de contacto o diferencias entre empresas y Millennials. Entendiendo que las encuestas fueron enviadas el 10 de noviembre de 2019 dando un plazo total de un mes para ser diligenciadas, hasta el 10 de diciembre de 2019, ampliando el plazo para la segunda encuesta dirigida a Millennials de una semana extra, llegando hasta el 18 de diciembre de 2019.

Viendo como finalmente, para el análisis de los datos encontrados en la encuesta, se utilizó el aplicativo de Office, Microsoft Office Excel, así como los gráficos y tablas

proveídos de antemano por Google en su plataforma en los casos que se consideró prudente acorde al estilo de los mismo.

3.1. IDENTIFICACIÓN PROCESOS DE INDUCCIÓN Y PERCEPCIÓN DE MILLENNIALS EN LAS EMPRESAS

Este punto busca responder el primer objetivo del presente documento, enfocándose en entender la forma en como las empresas encuestadas realizan sus procesos de inducción tanto General como Particular, así como también presentar la percepción que los gerentes encuestados tienen de los Millennials dentro del contexto laboral. Así como también presentar la composición de las empresas que se encuestaron y las generaciones a las cuales sus gerentes pertenecen.

Composición Empresas Encuestadas

Tabla 1. Composición Empresas Encuestadas

AÑOS MERCADO	SECTOR	NÚM. EMPLEADOS	PRE. MILLENNIALS	GEN. GERENTE	GEN. GERENTE G.H
72	Educación	3000	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Generación X (39-54 años)
22	Construcción	3	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
40	Alimentos y Bebidas	5.000	SI	Generación X (39-54 años)	Generación X (39-54 años)
22	Construcción	3	SI	Millennial (20-38 años)	Baby Boomers (55-73 años)
35	Servicios	65	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Generación X (39-54 años)
23	Cooperativa	17	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Generación X (39-54 años)
42	Comercio	460	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
19	Servicios	6	NO	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
12	Servicios	16	SI	Generación X (39-54 años)	Generación X (39-54 años)
13	Turismo	4	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
35	Farmacéutica	1200	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
70	Textil confeccion	7000	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Generación X (39-54 años)
1	Tecnología	100	SI	Millennial (20-38 años)	Millennial (20-38 años)
6	Tecnología	8	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)
10	Tecnología	5	SI	Baby Boomers (55-73 años)	Baby Boomers (55-73 años)

Fuente: Realización Propia

De los 20 gerentes a los que se le envió la solicitud para responder la encuesta, se recibió un total de 15 respuestas, viendo la composición y características de estas en la Tabla 1. En la cual se presenta los años en los que ha estado la empresa en el mercado (Años Mercado), el sector al cual pertenece y en el que se desarrolla (Sector), el número de empleados que tiene (Núm. Empleados), la presencia o no de Millennials en la organización (Pre. Millennials), la generación a la que pertenece el gerente de la organización (Gen. Gerente) y la generación a la que pertenece el gerente de Gestión Humana (Gen. Gerente G.H).

Precisamente, de las 15 empresas en cuestión y agrupándolas acorde a los diferentes sectores que introdujeron, la mayor cantidad hacen parten a los sectores

de la tecnología, al sector servicios y a la construcción, con participaciones singulares (un solo resultado) de otros 7 sectores (Ver Gráfico 1), contando con un total de 10 diferentes sectores representados en la encuesta. Con empresas que en su mayoría superan los 5 años, exceptuando una sola empresa ubicada en el sector tecnológico que tiene 1 año de operación.

Gráfico 1. Composición Sectores Empresas



Fuente: Realización Propia

Del mismo modo, se encuentra que la empresa con el menor número de empleados cuenta con 3 empleados, mientras que la más grande cuenta con un total de 7.000 empleados. En donde el promedio de empleados por empresa en la encuesta se presenta finalmente en 1126 empleados por empresa, con el sector farmacéutico y textil como los sectores con el mayor número de empleados. Destacando finalmente que de las 15 empresas de las cuales sus gerentes diligenciaron la encuesta, se encuentra que solo una de las empresas no cuenta con Millennials dentro de esta, siendo una empresa del sector servicios la cual será posteriormente detallada en este documento.

Finalmente, en cuanto a la edad de los gerentes de dichas empresas, se encontró que la mayoría de los gerentes hacen parte de la generación de los Baby Boomers (55-73 años), con 8 de 15 gerentes, seguido de la Generación X (39-54 años) con 6 gerentes, encontrando únicamente un Millennial como gerente en las empresas encuestadas. Situación que se repite en el caso de los departamentos o áreas de Gestión Humana, con mayoría de gerentes pertenecientes a la generación de los Baby Boomers con un crecimiento en la participación por parte de personas de la Generación X.

Proceso de Inducción General

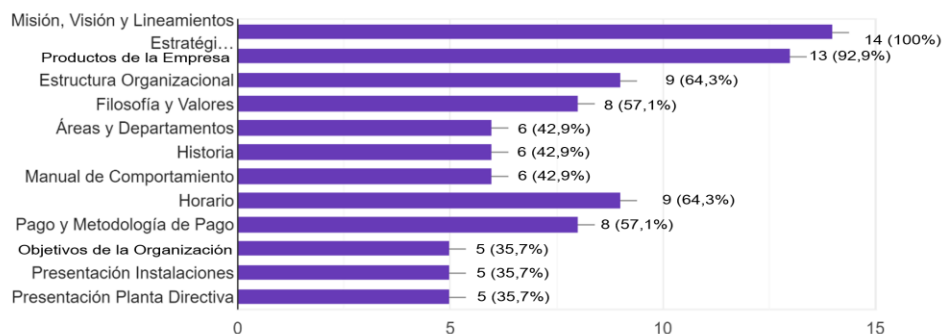
Recordando que una de las empresas encuestadas no cuenta con Millennials en su organización, se encuentra que de las 14 empresas restantes, una empresa, perteneciente al sector Turismo y cuyo gerente hace parte de la Generación Baby Boomer, establece que en su organización no cuentan con un proceso de inducción. Esto lleva a contar con 13 empresas a las cuales analizar sus procesos de inducción, dejando claro que se habla este primer análisis se enfoca en los procesos de Inducción General de la empresa.

Siendo así, como se encuentra que de las 13 empresas, 4 realizan su proceso de inducción en “2 días”, 4 en “5 días” y otras 4 en “Más de 5 días”, mientras que una sola empresa presentó que realizaba su inducción en “3 días”. Y, aunque no hay una cantidad que ampliamente se destaque por sobre las otras en cuanto a días para realizar su inducción, si se encontró que la mayoría de las empresas prefieren hacer sus procesos de inducción en menos de una semana o 5 días. En donde la mayoría de las empresas encargan el proceso de inducción directamente a Gestión Humana con 7 de las 13 empresas en cuestión para este caso, seguido de la Gerencia General, la cual está encargada en 5 de los 13 casos, y solamente 1 empresa presentó que es el área en cuestión a la cual el empleado va a ingresar la encargada de realizar el proceso de inducción. Destacando que las empresas que de las 5 empresas que dicen encargar el proceso de inducción a la gerencia general, sola una supera los 10 empleados y precisamente 3 de los gerentes de dichas empresas son Baby Boomers.

En cuanto a la modalidad para realizar el proceso de inducción, se ve que de las 13 empresas, 8 realizan sus procesos de forma presencial, mientras que las 5 restantes lo hacen de forma mixta, con componentes presenciales y virtuales, y ninguna la realiza completamente de forma virtual. Identificando que las 5 empresas que dicen contar con componentes virtuales en su inducción, solo una de las empresas hace parte al sector de la Tecnología, mientras que las restantes cuatro hacen parte del sector de los Alimentos, el Comercio, la Industria Textil y la Farmacéutica. Viendo como las empresas que realizan o hacen uso de los componentes virtuales superan todas los 100 empleados, y 4 de los 5 gerentes hacen parte de la generación Baby Boomer.

Ahora bien, en materia de los contenidos que se dan en la inducción general, y con la posibilidad de seleccionar varios elementos en la pregunta por parte de los gerentes encuestados, se destacan como componentes más realizados en los procesos de inducción general la Misión, la Visión y los lineamientos estratégicos, la estructura organizacional, la filosofía y valores de la organización, los productos de la empresa y el horario laboral, como se ve en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Componentes Proceso de Inducción General



Fuente: Realización Propia

Seguido de esto, se encuentra que la mayoría de las empresas encuestadas no incluyen la presentación de un plan carrera dentro de sus procesos de inducción, con 8 de las 13 empresas no incluyéndolo. Destacando el hecho de que 6 de sus gerentes son Baby Boomers, componiéndose de empresas grandes, 7000 empleados, como de empresas pequeñas, 3 empleados. Lo que se acompañan de los procesos de retroalimentación, con 8 de las 13 empresas presentando que cuentan con un proceso de retroalimentación en el cual los empleados puedan dar su opinión al respecto de los procesos de inducción que terminan atravesando. En donde no todas las empresas que cuentan con la presentación del plan carrera cuentan con un proceso de retroalimentación. Siendo importante destacar que todas las empresas que mencionaron no contar con un proceso de retroalimentación son gerenciadas por Baby Boomers.

Tabla 2. Radiografía Inducción General

INDUCCIÓN GENERAL	
TIEMPO DE DURACIÓN	
Menos de 1 Día	0
1 Día	0
2 días	4
3 días	1
4 días	0
5 días	4
Más de 5 días	4
RESPONSABLE	
Gestión Humana	7
Gerencia General	5
Departamento en particular al que se va a ingresar	1
Empresa Tercera	0
FORMA	
Presencial	8
Presencial y Virtual	5
Virtual	0
CONTENIDO	
Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos	14
Productos de la Empresa	13
Estructura Organizacional	9
Filosofía y Valores	8
Áreas y Departamentos	6
Historia	6
Manual de Comportamiento	6
Horario	9
Pago y Metodología de Pago	8
Objetivo Anuales de la Organización	5
Presentación Instalaciones	5
Presentación Planta Directiva	5

Fuente: Realización Propia

Concluyendo que los procesos de inducción general en estas empresas no duran más de cinco días, están generalmente a cargo de Gestión Humana o el departamento que haga las veces de este en la empresa. Se realizan en su gran mayoría de forma presencial y priorizando la presentación de la misión, visión y lineamientos estratégicos, los productos de la empresa, la estructura organizacional y el horario de trabajo, como presenta en resumen el siguiente cuadro. Contando con una intención marcada en dar a conocer a la empresa al nuevo entrante y no necesariamente en facilitar la entrada a este.

Proceso de Inducción Particular

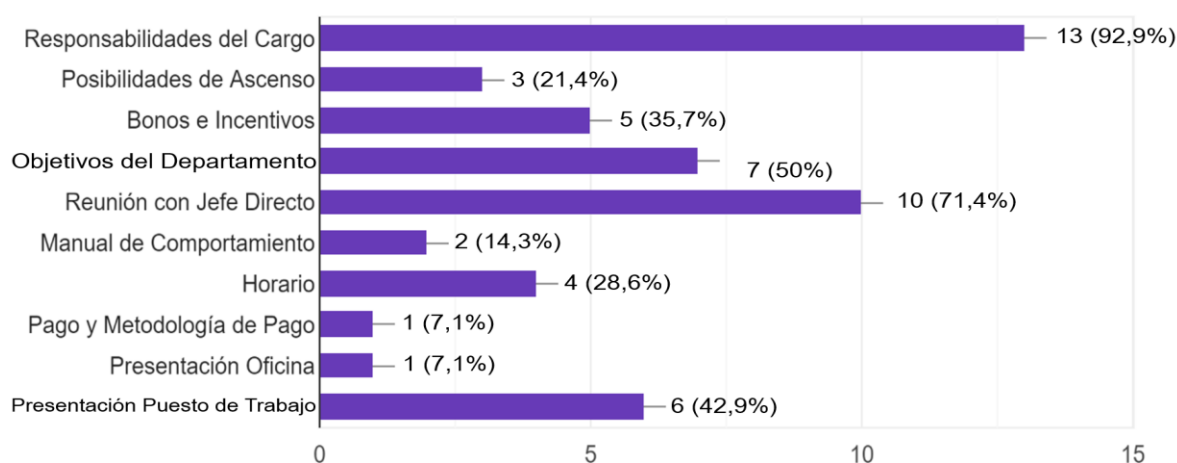
Ahora bien, en cuanto a la inducción particular, haciendo referencia a un proceso continuo o simultaneo al proceso General enfocado en darle a conocer al nuevo empleado las particularidades de su puesto, siendo diferente al proceso General y diferente para cada puesto en particular, se puede ver que de la totalidad de las empresas, el 85%, es decir 12 empresas, cuentan con procesos de inducción particular en sus organizaciones diferentes al proceso de inducción general. Siendo la única empresa en mencionar que no cuentan con un proceso de inducción

particular parte del sector de la educación gerenciada por un miembro de la generación Baby Boomer.

Este proceso de inducción en su mayoría se realiza en 5 o más días con el 50 por ciento de las empresas ubicadas en ese rango, destacando del mismo modo la presencia notable de empresas que lo realizan 3 días, encontrando 7 y 3 empresas respectivamente para cada uno de esos rubros. Así, 9 de las 13 empresas dejan en manos del departamento en particular al que va a ingresar el empleado la realización de este proceso, proceso el cual, en su mayoría, 9 de 13 empresas, es realizado de forma presencial. Resaltando que las restantes 4 empresa realizan este inducción particular de forma mixta con componentes virtuales y presenciales en el proceso, superando todas estas 4 los 100 empleados. Mientras que ninguna de las empresas realiza el proceso completamente virtual.

Por último, en cuanto a los contenido de la inducción particular, se presenta que la mayor cantidad de las empresas se enfocan en darle a conocer al empleado las responsabilidades del cargo, en promover el que se genere una reunión entre el nuevo empleado y el jefe directo, así como la presentación de los objetivos del área o departamento al cual va a entrar. Destacando que para esta pregunta los gerentes contaban con la posibilidad de seleccionar la cantidad de opciones que quisieran, buscando no presentar barreras a la hora de describir sus procesos de inducción.

Gráfico 3. Componentes Proceso de Inducción Particular



Fuente: Realización Propia

Tabla 3. Radiografía Inducción Particular

INDUCCIÓN PARTICULAR	
TIEMPO DE DURACIÓN	
Menos de 1 Día	0
1 Día	2
2 días	2
3 días	3
4 días	0
5 días	2
Más de 5 días	5
RESPONSABLE	
Gestión Humana	2
Gerencia General	2
Departamento en particular al que se va a ingresar	9
Empresa Tercera	1
FORMA	
Presencial	9
Presencial y Virtual	4
Virtual	0
CONTENIDO	
Responsabilidades del Cargo	13
Posibilidades de Ascenso	3
Boos e Incentivos	5
Objetivos del Departamento	7
Reunión con Jefe Directo	10
Manual de Comportamiento	2
Horario	4
Pago y Metodología de Pago	1
Presentación Oficina	1
Presentación Puestos de Trabajo	6

Fuente: Realización Propia

De este modo, se puede resumir acorde a las empresas encuestadas que los procesos de inducción particular duran 5 o más días en promedio, estando a cargo del departamento al cual el empleado va a entrar a trabajar generalmente. Realizándose de forma presencial en su mayoría y teniendo como principales componentes la presentación de las responsabilidades del cargo así como la reunión con el jefe directo. Tal como se puede ver en la Tabla 3.

Proceso de Inducción Para Millennials

Por otro lado, de las empresas encuestadas, se encontró que de las 15 empresas encuestadas, una sola empresa cuenta con un proceso de inducción particular o específico para Millennials, siendo una empresa del sector tecnológico, con muy poco tiempo en el mercado, haciendo referencia a un nuevo entrante con un amplio número de empleados. Presentando que la única diferencia que tiene con el proceso de inducción para personas de otras generaciones es que se realiza en menos tiempo que el proceso normal, lo cual puede ser producto de la reciente entrada al

mercado de la empresa y la necesidades de integrar nuevos empleados con relativa rapidez o por motivo de una decisión organizacional. Destacando que a la hora de preguntarle a este gerente la diferencia en cuanto al proceso de inducción para Millennials y el realizado para el resto de nuevos empleados, se les permitió seleccionar varias posibles diferencias.

Tabla 4. Composición Empresa con Proceso de Inducción para Millennials

AÑOS MERCADO	1
SECTOR	Tecnología
NÚMERO DE EMPLEADOS	100
GENERACIÓN GERENTE	Millennial (20-38 años)
GENERACIÓN GERENTE RRHH	Millennial (20-38 años)
PORCENTAJE DE MILLENNIALS	Más del 80%
PERCEPCIÓN MILLENNIALS	5
MILLENNIALS EN NIVEL OPERATIVO	50
MILLENNIALS EN NIVEL MEDIO	40
MILLENNIALS EN NIVEL ALTO	10
DEFINICIÓN DE MILLENNIALS	Una Ventaja
PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	Innovadores
DEFINICIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA	Trabajar en calidad de emprendedor como si fuera mi propia empresa
REPRESENTACIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA	Espíritu emprendedor
DURACIÓN PROCESO INDUCCIÓN	3 días
RESPONSABLE INDUCCIÓN	Gestión Humana
METODOLOGÍA INDUCCIÓN	Presencial y Virtual
CONTENIDOS INDUCCIÓN GENERAL	Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos, Productos de la Empresa, Filosofía y Valores, Áreas y Departamentos, Objetivos de la Organización para el Año y a Largo Plazo
INCLUYE PLAN CARRERA EN INDUCCIÓN	Si
PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN?	Si
DURACIÓN INDUCCIÓN PARTICULAR	5 días
RESPONSABLE INDUCCIÓN PARTICULAR	Departamento en particular al que va a ingresar
METODOLOGÍA INDUCCIÓN PARTICULAR	Presencial y Virtual
CONTENIDOS INDUCCIÓN PARTICULAR	Responsabilidades del Cargo, Bonos e Incentivos, Reunión con Jefe Directo, Pago y Metodología de Pago

Fuente: Realización Propia

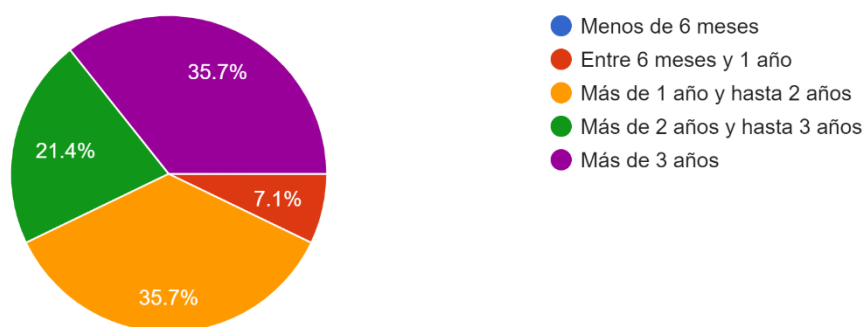
Entendiendo que Presentando por medio de la composición de la empresa una alta presencia de Millennials dentro de esta, así como una percepción alta de los Millennials por parte del gerente, el cual hace parte de esta generación, así como también lo hace el Gerente de Gestión Humano.

Percepción Acerca de los Millennials

Para responder a esta incógnita se introdujo dentro de la encuesta una sección en particular dedicada a conocer la percepción de los gerentes respecto a los Millennials, así como la imagen que tienen de estos. Encontrando inicialmente que del total de empleados con los que cuentan en sus organizaciones, en la mayoría (6 o el 42%) de las empresas los Millennials representan menos del 20%. Seguido del 28% de las empresas (4) en donde los Millennials componen más del 40% pero menos del 60%. Destacando que las empresas con el mayor número de empleados tienden a contar con el mayor porcentaje de Millennials, encontrando altos picos de esta generación en empresas del sector de la Tecnología. Contrario a lo que sucede en los niveles organizaciones más altos, con 6 de las 13 empresas estableciendo que no cuentan con ningún Millennial en cargos de alta gerencia, y otras 3 que cuentan únicamente con 1 o 2 Millennials en estos cargos.

Lo anterior cabe acompañarlo del tiempo promedio que permanecen estos Millennials en la organización. En donde los resultados se dividieron en dos principales opciones, entre 1 y hasta 2 años, y por otro lado, más de 3 años, encontrando entre estas dos opciones más del 70% de los encuestados, como lo permite ver el Gráfico 4.

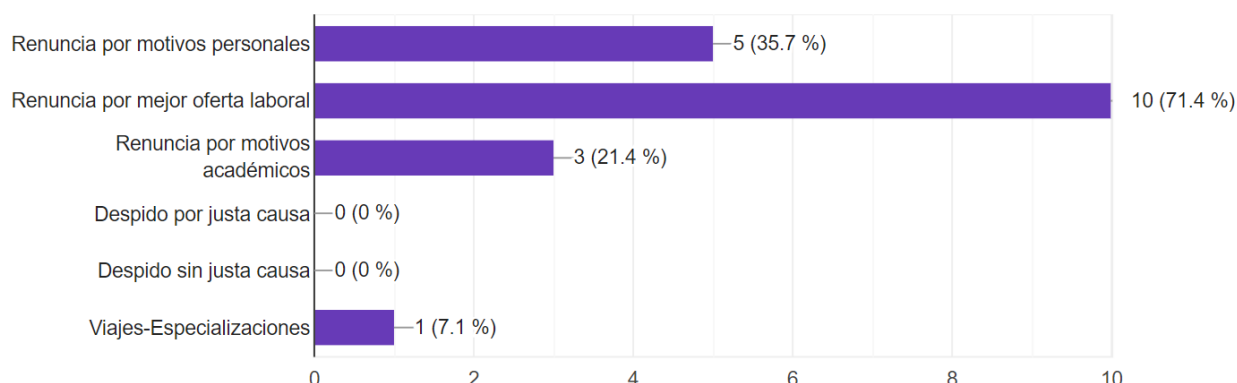
Gráfico 4. Tiempo Promedio de Duración de Millennials en las Organizaciones Acorde a Gerentes



Fuente: Realización Propia

Esto se acompaña de los motivos por los cuales estos Millennials se retiran, en donde los gerentes establecen, como se ve en el Gráfico 5, que la mayor parte de los Millennials que se retiran lo hacen debido a la presencia de una mejor oferta laboral o por motivos personales, no haciendo referencia a despidos de ninguna clase. Destacando el intereses de los Millennials tanto por el desarrollo personal, como por los objetivos personales y planes de desarrollo particulares.

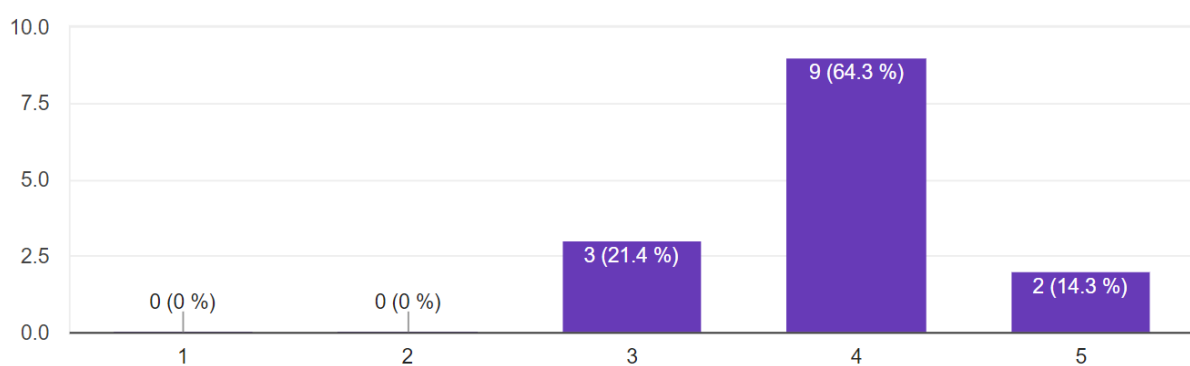
Gráfico 5. Motivos Retiro de Millennials acorde a Empresas



Fuente: Realización Propia

Ahora bien, siendo 5 “Excelente” y 1 “Deficiente”, respecto a la percepción que tienen los gerentes de los Millennials en cuanto a su forma de trabajar, la mayoría (9 gerentes - 64%) calificaron a los Millennials con un 4. Destacando el hecho de que ningún gerente califica a los Millennials en su forma de trabajar por debajo de los 3 puntos. Presentando esto de forma directa la imagen que tienen los gerentes de esta generación en el trabajo, como lo muestra el Gráfico 6. Acompañado también por el hecho de que al calificar su rendimiento laboral bajo la misma escala, ningún gerente los califica por debajo de 3, encontrando en 4 el mayor porcentaje de respuestas (71%).

Gráfico 6. Percepción Gerentes de Millennials

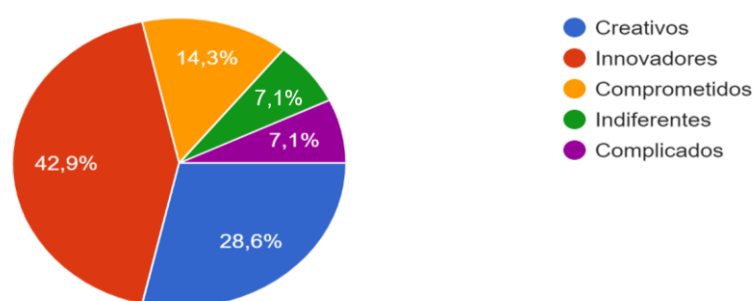


Fuente: Realización Propia

Esto no se puede entender sin antes preguntarse como los gerentes ven a los Millennials, en donde contando con las opciones de catalogarlos en el ámbito

organizacional como una ventaja, un problema, una oportunidad o una amenaza, el 71% de los encuestados establece que se consideran una oportunidad, dejando el porcentaje restante para aquellos que consideran a los Millennials como una ventaja, sin presentar ninguna respuesta de tipo negativo. Esto se complementa a la hora de darles una serie de adjetivos para calificarlos, en donde la mayor cantidad de gerentes considera que la principal característica que define a los Millennials es la innovación, considerándolos innovadores en primer lugar (42%) y creativos en segundo (28%), como lo muestra el Gráfico 7.

Gráfico 7. Descripción Millennials Acorde A Gerentes



Fuente: Realización Propia

Viendo como precisamente estas tendencias y preferencias que se ven en el desarrollo de las preguntas anteriores, se soporta a la hora de preguntarle a los gerentes que generación contratarían para su empresa si tuvieran que escoger al candidato basados únicamente en la generación. Encontrando que el 71% de los gerentes establece que contrataría un Millennial, dejando el porcentaje restante para personas de la Generación X, destacando que los gerentes que seleccionaron estas generación son en su mayoría de la generación Baby Boomer.

Concluyendo que la mayoría de los gerentes encuestados tiene una imagen buena de los millennials en el campo laboral, percibiéndolos como empleados innovadores y creativos, a los cuales a la hora de contratar nuevos empleados para su empresa estarían más propensos a contratarlos, en relación con personas de otras generaciones.

3.2. IDENTIFICACIÓN MOTIVACIONES DE MILLENNIALS

Este punto busca responder al segundo objetivo del presente documento, buscando por medio de una serie de preguntas cerradas identificar las motivaciones de los Millennials dentro del mundo laboral y en relación con las organizaciones, partiendo de la identificación y caracterización de los Millennials que respondieron la encuesta, para pasar a sus respectivas motivaciones laborales.

Composición Encuestados

Tabla 5. Composición Encuestados

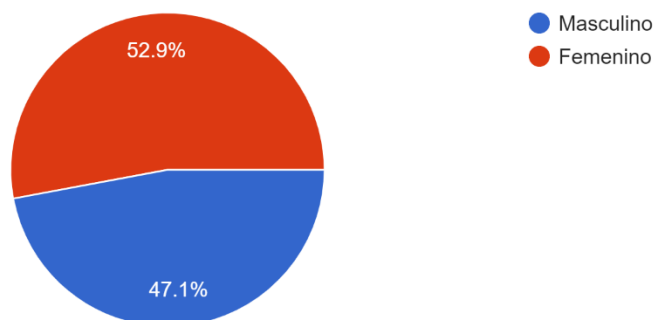
VARIABLES		NÚMERO
GENERO	FEMENINO	27
	MASCULINO	24
EDAD	20	10
	21	8
	22	12
	23	2
	24	2
	25	4
	26	3
	27	3
	28	4
	30	1
	31	1
	32	1
CIUDAD NACIMIENTO	CALI	31
	BOGOTÁ	11
	BUCARAMANGA	3
	GIRARDOT	1
	TULUÁ	1
	PALMIRA	1
	CAICEDONIA	1
	NUEVA YORK	1
	MADRID	1
NACIONALIDAD	COLOMBIA	51
MÁXIMO NIVEL ACADÉMICO	PROFESIONAL	23
	TÉCNICO	3
	BACHILLER	25
CARRERA EN CURSO O CURSADA	ADMINISTRACIÓN	14
	CINE	2
	DERECHO	2
	PSICOLOGÍA	8
	COMUNICACIÓN	4
	NEGOCIOS INT.	2
	TRABAJO SOCIAL	1
	ING. BIOMÉDICA	2
	MERCADEO	2
	CRIMINALÍSTICA	1
	MÚSICA	2
	CIENCIA POLÍTICA	1
	ARQUITECTURA	1
	TEOLOGIA	1
	ING. ELÉCTRICA	1
	ECONOMÍA	2
	CONTABILIDAD	1
	ING. SISTEMAS	2
	DISEÑO GRÁFICO	1
	MEDICINA	1
¿TRABAJA ACTUALMENTE?	SI	29
	NO	22

Fuente: Realización Propia

En primer lugar, hay que mencionar que de los 60 resultados ingresados en la encuesta, 9 pertenecían a personas de diferentes generaciones a la Millennials, contando finalmente con un total de 51 resultados para analizar, destacando que de

esos 51 Millennials, se encuentra que el 52,9% (27) de los encuestados son mujeres y el restante 47,1% (24) son hombres, como lo muestra el Gráfico 8.

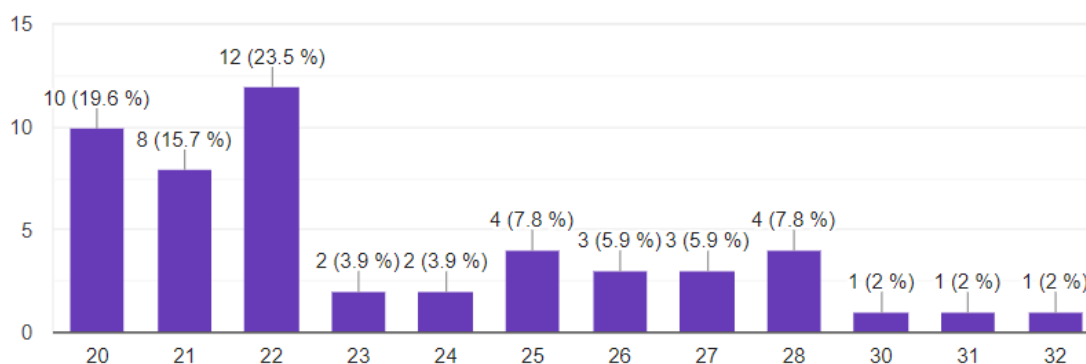
Gráfico 8. Composición Género Millennials Encuestados



Fuente: Realización Propia

Ahora bien, en cuanto a edad, la encuesta permite ver, a pesar de la amplia cantidad de resultados y la variación de estos, que las edades más repetidas en los encuestados son los 22, 20 y 21 años, con 12, 10 y 8 resultados respectivamente, como lo permite ver el Gráfico 9.

Gráfico 9. Composición Edades Millennials



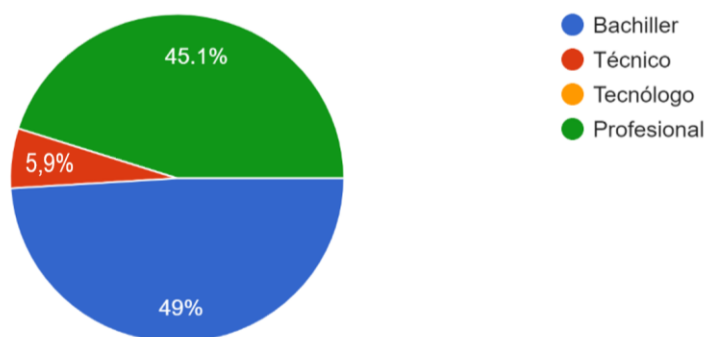
Fuente: Realización Propia.

En materia de la ciudad de procedencia de la persona, se encuentra que de los 51 encuestados, 2 personas no son de nacionalidad colombiana, con registros provenientes de Madrid, España y Nueva York, Estados Unidos, dejando los restantes 49 encuestados como nacionales colombianos. Destacando Cali, con el

60,8% (31) de los encuestados, seguido de Bogotá con el 21,5% (11) de los resultados. Encontrando finalmente de los 51 encuestados, la totalidad se encuentran actualmente residiendo en Colombia.

El nivel académico de los encuestados, otro de los elementos analizados en la encuesta para los Millennials, presenta que el nivel educativo máximo de la mayoría de los encuestados es el de Bachiller, con el 49% (25) de los encuestados, seguido del nivel profesional, con el 45,1% (23) de los encuestados, completado con tres registros para el nivel técnico, dejando ningún resultado para el nivel tecnólogo, como se puede ver en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Nivel Académico Millennials Encuestados



Fuente: Realización Propia

Esto se acompañó de una pregunta diseñada para conocer la carrera que los Millennials cursan actualmente o cursaron, encontrando en la carrera de administración de empresas con el 27,45% (14) la carrera más común dentro de los encuestados. Presentándose esto tal vez debido a la participación de una amplia cantidad de estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Viendo las carreras de los encuestados en la Tabla 5.

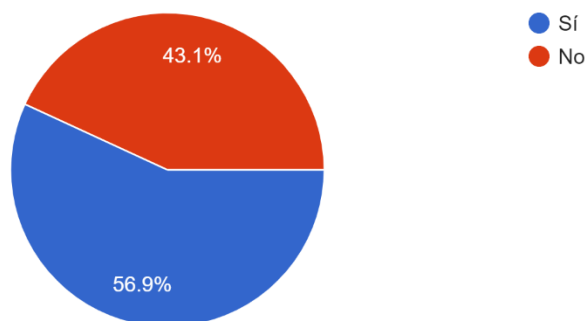
Tabla 6. Carreras Millennials Encuestados

CARRERA	NÚMERO	PORCENTAJE
Administración de empresas	14	27,45%
Cine	2	3,92%
Derecho	2	3,92%
Psicología	8	15,69%
Comunicación Social	4	7,84%
Negocios Internacionales	2	3,92%
Trabajo social	1	1,96%
Ingeniería biomedica	2	3,92%
Mercadeo Internacional y Publicidad	2	3,92%
Criminalística	1	1,96%
Música	2	3,92%
Ciencia política	1	1,96%
Arquitectura	1	1,96%
Teología	1	1,96%
Ingeniería Eléctrica	1	1,96%
Economía	2	3,92%
Contabilidad	1	1,96%
Ingeniería de Sistemas	2	3,92%
Diseño Gráfico	1	1,96%
Medicina	1	1,96%
TOTAL	51	100%

Fuente: Realización Propia

Encontrando finalmente que de estos 51 encuestados, el 56,9% (29) se encuentra trabajando actualmente, mientras que el 43,1% restante (22) actualmente no tienen trabajo, como lo muestra el Gráfico 11.

Gráfico 11. Millennials Laborando Actualmente

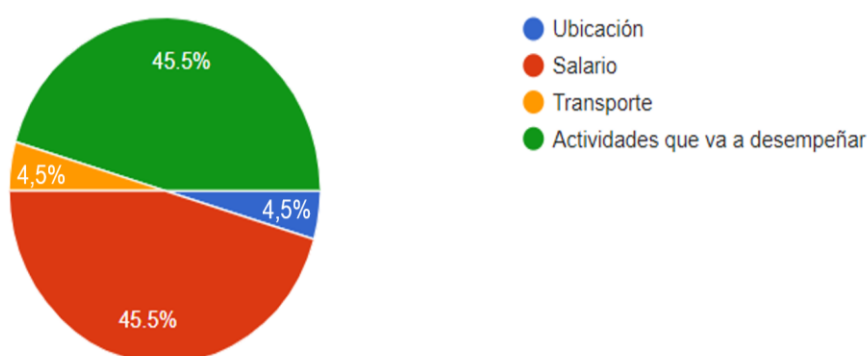


Fuente: Realización Propia

Motivaciones en los Millennials

En este apartado se busca conocer las motivaciones de los Millennials partiendo de los pensamientos y percepciones que estos tienen respecto al trabajo, a sus expectativas con estas o tomando como referencia experiencias previamente vividas. De este modo, se encuentra que los Millennials a la hora de buscar empleo tienen como principales factores para la búsqueda de este las actividades que van a desempeñar (45%) y el salario (45%), dándole menor importancia a la ubicación de la empresa (recordando que Cali fue la ciudad con la mayor cantidad de encuestados) y al transporte para llegar a la misma, como se puede ver con el Gráfico 12.

Gráfico 12. Motivaciones en Cuanto a Empresas

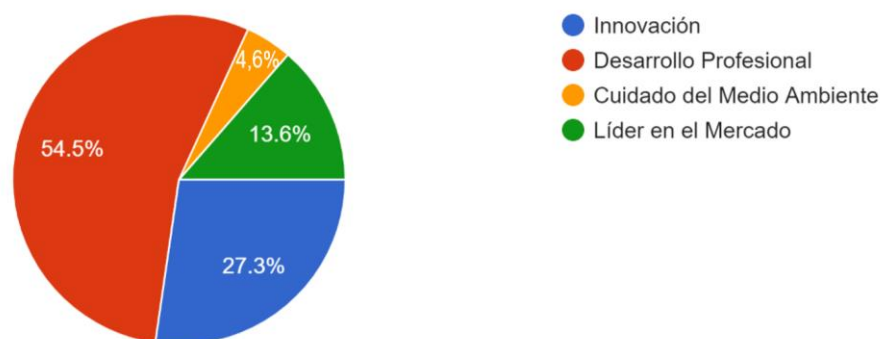


Fuente: Realización Propia

En cuanto al motivo por el cual los Millennials buscan trabajo se encuentra relacionado con el deseo de crecer personal y profesionalmente así como para mejorar su calidad de vida, en donde ambos rubros representan más del 60% de los encuestados. Siendo interesante la importancia de estos por encima de motivos meramente económicos, inclusive si están relacionados con el poder desarrollar sus propios pasatiempos.

Esto lleva a que al preguntarles que aspectos buscan a la hora de seleccionar una empresa, se identifique que los Millennials que no se encuentran con trabajo en el momento prefieran o se sientan motivados a buscar empleo en empresas que promuevan el desarrollo profesional con el 54%, y empresas innovadoras con el 27%, como se ve en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Preferencias Millennials en Cuanto a Empresas

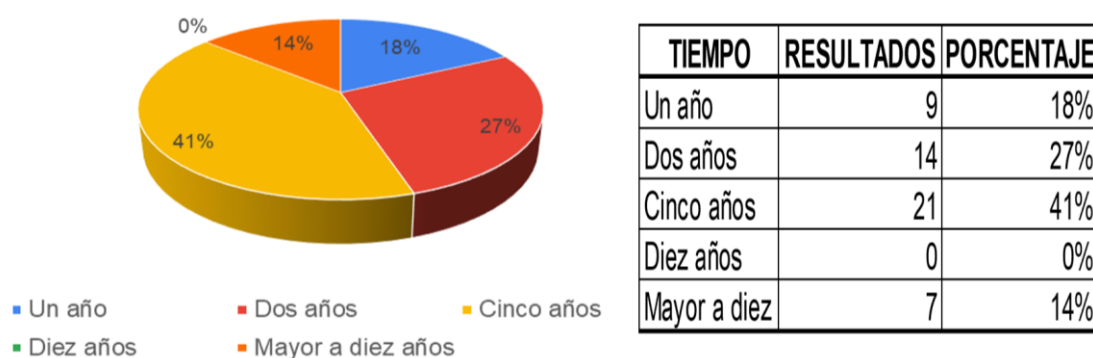


Fuente: Realización Propia

Esto se acompaña en el hecho de que al aplicar a una empresa, el factor que más interesa a los Millennials, acorde a la encuesta, es la cultura organizacional de las empresa a la que aplican con el 69% de los encuestados, seguido de la reputación de la empresa, en donde acorde al 90% de los encuestados, la buena reputación de la empresa se presenta como un factor vital a la hora de buscar empleo.

Ahora bien, en cuanto a las motivaciones en materia de tiempo, la mayoría de los Millennials encuestados (41%) establecen que el tiempo que anhelan o piensan correcto pasar en una empresa es de cinco años, seguido de la opción de dos años (27%). En donde no se presenta ningún resultado que soporte el que los Millennials deseen permanecer por más de 5 años en la misma empresa, como lo muestra el Gráfico 14.

Gráfico 14. Tiempo de Permanencia en Empresa

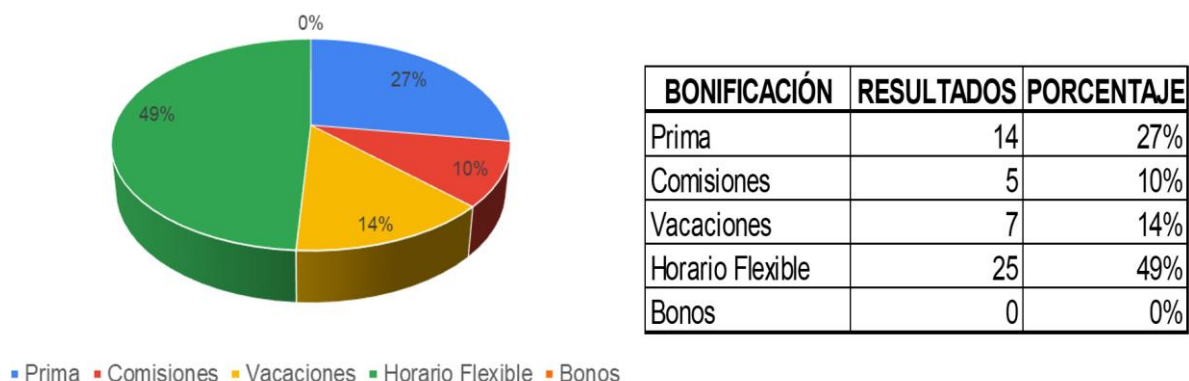


Fuente: Realización Propia

Ahora bien, en cuanto a la hora de buscar empleo, los beneficios que más motivan a los Millennials o que más les interesan son la presencia de un horario flexible,

representando aproximadamente el 50% de los encuestados y la prima, con el 27% de los resultados, como se ve en el Gráfico 15. Dejando en claro que al entrar a las empresas, los Millennials encuestados, con mayor paridad en cuanto a los resultados, esperan obtener de las empresas que los contratan experiencia para su vida laboral y la posibilidad de crecer personalmente y no únicamente de forma profesional, superando el 60% de los resultados. Presentando intereses menores por el aprendizaje, y en menor medida por un mejor salario.

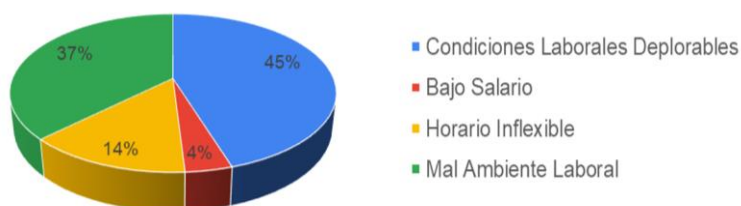
Gráfico 15. Preferencias sobre Beneficios de Millennials



Fuente: Realización Propia

Por otro lado, en cuanto a los aspectos que los hace perder la motivación, sentirse menos motivados o afectados en relación con su trabajo, se obtiene como resultado el que los Millennials consideran como determinante para dejar sus trabajos y por ende sentirse desmotivados, la presencia de condiciones laborales deplorables y el mal ambiente laboral, superando entre los dos el 70% de los encuestados, tal como se puede ver en el Gráfico 16.

Gráfico 16. Aspectos Generadores de Retiro Para Millennials



Fuente: Realización Propia

En conclusión se puede identificar que los Millennials a la hora de buscar empleo se sienten motivados por las actividades que van a desempeñar en sus respectivos trabajos, impulsados a buscar empleo por el deseo de crecer personal y

profesionalmente, así como para mejorar su calidad de vida personal. Sintiéndose motivados por empresas que promuevan el desarrollo profesional y la innovación, teniendo un gran interés por la cultura organizacional de la empresa a la que se encuentran aplicando. Del mismo modo, se encuentra en los resultados de la encuesta que los millennials anhelan trabajar en una misma empresa por períodos de entre dos y cinco años, sintiéndose motivados por los trabajos que les ofrecen horarios flexibles y les dan oportunidades de obtener experiencia laboral y promover su crecimiento personal. Mientras que por otro lado, se ven desmotivados por las condiciones laborales deplorables y el mal ambiente laboral, como lo permite ver de forma resumida la Tabla 7.

Tabla 7. Motivaciones para Millennials

MOTIVADORES EN EL TRABAJO	Las actividades que van a desempeñar y el Salario
PREFERENCIAS A LA HORA DE SELECCIONAR UNA EMPRESA	Oportunidades de Desarrollo Profesional
TIEMPO DE PERMANENCIA ANHELADO	Cinco Años
PREFERENCIAS SOBRE BENEFICIOS	Horario Flexible
PROMOTORES PARA RETIRARSE	Presencia de condiciones laborales deplorables

Fuente: Realización Propia

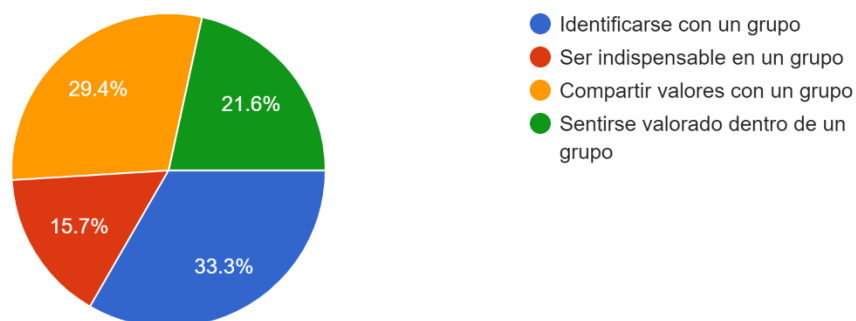
3.3. EL SENTIDO DE PERTENENCIA PARA LOS MILLENNIALS Y PARA LAS ORGANIZACIONES

Para desarrollar este objetivo se utilizaron las dos encuestas previamente mencionadas, tanto la encuesta dirigida a los gerentes de las empresas con la cual se logró desarrollar el primer objetivo, así como la segunda encuesta enviada a los Millennials para desarrollar el segundo objetivo. En donde en ambas, se desarrollaron secciones particulares enfocadas al sentido de pertenencia con la intención de obtener las percepciones y posiciones tanto de gerentes como de Millennials respecto a lo que entienden por sentido de pertenencia.

Sentido de Pertenencia para Millennials

En cuanto a los Millennials hay que recordar que de las 60 respuestas que se presentaron inicialmente, se toman 51 de los registros al pertenecer estos a Millennials. En donde al cuestionarles lo que para ellos es tener sentido de pertenencia, siendo una pregunta cerrada, se encuentra como el 33% (17) define el sentido de pertenencia como el “identificarse con un grupo”, seguido de “compartir valores con un determinado grupo”, con el 29% (15), como lo permite ver el Gráfico 17. Resaltando también la participación que representa el “sentirse valorado dentro de un grupo” como tercer opción más seleccionada.

Gráfico 17. Descripción Sentido de Pertenencia para Millennials

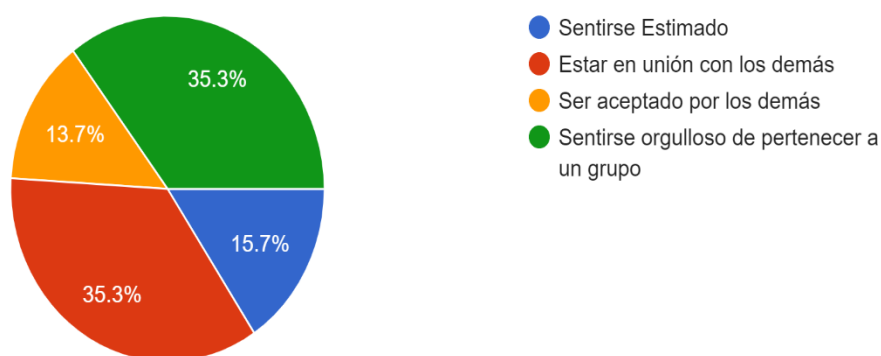


Fuente: Realización Propia

Esto se acompaña del hecho de que la mayoría de los encuestados destacan que el “sentirse orgulloso de pertenecer a un grupo” es directamente lo que les genera sentido de pertenencia con el 35% de los resultados (18), encontrando que es un factor personal, que sienten los Millennials, lo que les genera sentido de pertenencia. Del mismo modo, que el “estar en unión con los demás miembros de

un grupo” es lo que les genera sentido de pertenencia, también con el 35% (18) como se ve en el Gráfico 18. Permitiendo ver como no necesariamente el sentido de pertenencia hacía un grupo o una organización se genera con aspectos formales como puede ser una bonificación, sino directamente por medio del convencimiento mismo de la persona en relación con el orgullo y el rol que identifica que tiene dentro de un determinado grupo, así como por medio de la generación de un ambiente que promueva la unidad de criterios o al menos la unidad en cuanto a relaciones.

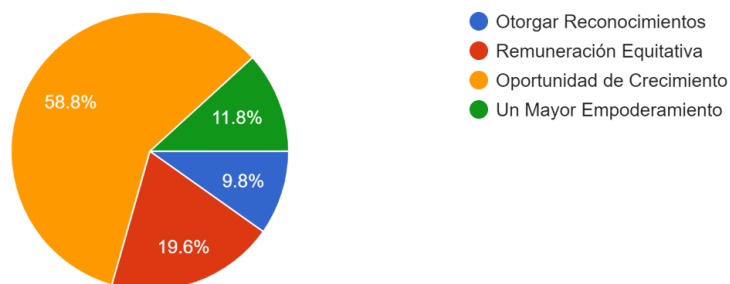
Gráfico 18. Percepción Sentido de Pertenencia en Millennials



Fuente: Realización Propia

Finalmente, en un contexto organizacional, entre los reconocimientos, la remuneración, las oportunidades de crecimiento y el empoderamiento, los Millennials destacan que en la posición de empleados, son las “oportunidades de crecimiento” las que les generan sentido de pertenencia hacia la empresa en que trabajan con el 58% de los resultados (30). Seguido de la presencia dentro de la organización y hacia ellos como individuos de una remuneración equitativa con el 19% (10). Destacando que el factor que menos les genera o promueve sentido de pertenencia son los reconocimientos, como se ve en el Gráfico 19.

Gráfico 19. Generadores de Sentido de Pertenencia Acorde a Millennials



Fuente: Realización Propia

Estos resultados, si se llegaran a sintetizar o resumir de forma discriminante, se podría presentar que los Millennials sientan o desarrollan un sentido de pertenencia cuando se sienten identificados con el grupo u organización en el que se encuentran, y con las actividades que desarrollan. Así como también cuando se sienten orgullosos de pertenecer a dicho grupo u organización y por ende se crean ambientes que les permiten estar en unidad con los demás individuos que lo conforman. Siendo trascendental en el ámbito organizacional el que haya oportunidades de crecimiento para que el Millennial empiece a generar un sentido de pertenencia hacia dicha organización que lo contrata. Siendo para los Millennials el sentido de pertenencia el sentirse identificados con el grupo u organización al que hacen parte y por ende, el estar orgulloso de hacer parte de dicho grupo.

Sentido de Pertenencia Para Las Organizaciones

En cuanto a las empresas, de los 15 gerentes que se encuentran representados dentro de la encuesta, se encuentra la sección de sentido de pertenencia, en la cual los gerentes presentan abiertamente lo que consideran como sentido de pertenencia sin la presencia de preguntas de tipo cerrado. Encontrando que 9 de 15 gerentes presentan de manera directa el compromiso como sinónimo del sentido de permanencia. Destacando del mismo la presencia de aspectos como la entrega para ir más allá de lo esperado o solicitado, o el sentir a la empresa como propia y trabajar fundamentado en ese sentimiento. Encontrando a continuación los resultados de los 15 gerentes agrupados en los términos y expresiones comunes.

Tabla 8. Descripción Sentido de Pertenencia Para Empresas

RESPUESTAS
Valorar la organizacion
Compromiso
Dar el 120% - Entrega
Amor por donde uno esta
Dar una milla más en todo
Defender los intereses de la empresa
Cumplir las metas esperadas
Trabajar como si la empresa fuera propia
Permanencia en la empresa

Fuente: Realización Propia

Junto a esto se encuentra que 8 de los 15 los gerentes, al preguntarles como consideran que una persona demuestra el sentido de pertenencia hacia sus respectivas organizaciones o de qué forma podía ser claro mencionan en sus respuestas de alguna manera que el “Trabajar Arduamente” y el “Dar una Milla Más” son formas en las que un empleado demuestra tener sentido de pertenencia con la organización que lo contrata. Destacando también la presencia de respuestas como la presencia de un “Espíritu Emprendedor” o la constante de varios gerentes de relacionar el sentido de pertenencia con la defensa de los activos y propiedades de la organización. En donde uno solo de los gerentes presenta en su respuesta algo relacionado con el sentimiento del empleado, estableciendo una relación entre el sentido de pertenencia y el sentirse parte integral de la organización, siendo este un gerente del sector farmacéutico. Presentando a continuación una pequeña síntesis de las respuestas dadas por los gerentes encuestados.

Tabla 9. Percepción Sentido de Pertenencia en Millennials

RESPUESTAS
Responsabilidad
Dando lo mejor en su trabajo
Trabajando arduamente
Defendiendo los activos e intereses de la empresa
Aportando
Dando una milla más
Cumpliendo con sus tareas
Creciendo/Mejorando
Sintiéndose parte integral de la organización
Espíritu Emprendedor

Fuente: Realización Propia

Finalmente, al preguntarle a los gerentes respecto a cómo su empresa valora o premia el sentido de pertenencia, esperando encontrar formas en las que los gerentes bonifican o promocionan en sus empleados la presencia de este sentido, se encuentra que la mayoría lo reconocen por medio de bonificaciones a sus empleados. Esto siendo únicamente para aquellos empleados que la empresa misma considera que cuenta con este sentido, con 5 de 15 gerentes con la presencia de bonificaciones de alguna manera en sus respuestas.

Sin embargo, algunos gerentes también destacan no solo la forma en como reconocen el sentido de pertenencia, sino el valor, dentro de una escala de importancia que le dan en sus organizaciones. Encontrando solamente calificaciones positivas, con rangos que van desde mucho hasta excelente.

Tabla 10. Generadores de Sentido de Pertenencia Acorde a Empresas

RESPUESTAS
Bonificaciones
Es parte de los valores de la compañía no hay extra
Beneficios monetarios extra legales
Bonificaciones Especiales
Permisos
Flexibilidad de Horarios

Fuente: Realización Propia

Pudiendo presentar a forma de conclusión que para los gerentes encuestados, y por ende, en las organizaciones que encabezan, el sentido de pertenencia es un sinónimo del compromiso, el cual se ve cuando los empleados trabajan arduamente, o en otras palabras, cumplen con sus tareas y hacen más de lo que inicialmente se les había solicitado. Yendo la milla extra. Siendo el sentido de pertenencia un aspecto ampliamente valorado, pero del mismo modo, reconocido a los empleados por medio de bonificaciones, generalmente monetarias.

Comparación Sentido de Pertenencia para Millennials y para las Organizaciones

Tabla 11. Comparación Sentido de Pertenencia Para Millennials y Empresas

SENTIDO DE PERTENENCIA		
Factor	Millennials	Gerentes/Organizaciones
Definición	Sentirse Identificado con la organización	Tener compromiso con la organización
Sinónimos	Orgullo, Unidad, Identificación, Compartir Valores	Compromiso, Responsabilidad, Permanencia, Trabajar Duro
Forma de Expresarlo	Compartiendo con el grupo y demostrando unidad	Trabajando duro, yendo la milla extra
Forma de Promoverlo	Asegurándose que las personas se sientan parte del grupo	Bonificaciones monetarias y flexibilidad horaria
Forma de Valorarlo	Oportunidades de Crecimiento	Bonificaciones Monetarias
Resumen	El sentido de pertenencia está relacionado con lo que la organización le hace sentir y el valor que le da, así como las oportunidades que le ofrece	El sentido de pertenencia se demuestra con el trabajo duro, con la milla extra. Se valora cuando se presenta y se promueve con dinero

Fuente: Realización Propia

Ahora bien, al comparar los resultados se pueden encontrar brechas claras entre lo que las empresas entienden y reconocen como sentido de pertenencia y lo que los Millennials mismos reconocen. En donde las brechas generacionales (la mayoría de los gerentes encuestados pertenecen a la Generación Baby Boomer) se presentan también a la hora de comunicarse, y del mismo modo, de entender o comprender conceptos vitales para el desarrollo de una organización, como lo es en este caso el sentido de pertenencia.

En primer lugar, para los gerentes el sentido de pertenencia está relacionado con el compromiso o el trabajar más de lo que se le pide al empleado, mientras que para los Millennials, en su mayoría en roles de empleados, el sentido de pertenencia tiene que ver con el identificarse con un determinado grupo, en este caso una organización, y del mismo modo compartir los valores de ese grupo, no relacionando el trabajo de ninguna manera con el sentido de pertenencia, sino los valores que definen o caracterizan a una organización.

Así sucede también con las formas en que una persona demuestra tener sentido de pertenencia, en donde de nuevo los gerentes mencionan que el sentido de pertenencia se ve cuando una persona trabaja arduamente, cuando va la milla extra, mientras que para los Millennials el sentido de pertenencia se ve cuando una

persona se siente orgullosa de pertenecer a un grupo u organización, y del mismo modo, siente que comparte tanto con ese grupo que pasa a estar en unidad con el mismo.

Encontrando esta misma brecha de percepciones a la hora de ver qué aspectos son los que generan o promueven el sentido de pertenencia en una persona, viendo como para los Millennials, son las oportunidades de crecimiento dentro de la organización las que precisamente generan sentido de pertenencia y deberían ser el resultado de la presencia de este, mientras que para los gerentes encuestados, son los beneficios monetarios los que se otorgan como resultado o relación con el sentido de pertenencia. Yendo en contravía con lo esperado con los Millennials, los cuales establecieron que lo último que genera sentido de pertenencia o lo promueve son precisamente los reconocimientos de este tipo.

3.4. LINEAMIENTOS PARA PROCESOS DE INDUCCIÓN DIRIGIDOS A MILLENNIALS

Para desarrollar el objetivo final del presente documento, se parte de la encuesta realizada a los Millennials, previamente mencionada en el desarrollo del segundo objetivo. Incluyendo en esta una serie de preguntas enfocadas hacia como los Millennials les gustaría que fuera desarrollado un proceso de inducción dirigido hacia ellos y diseñado con la intención de hacerles no solo más fácil, sino también eficiente su entrada a las organizaciones.

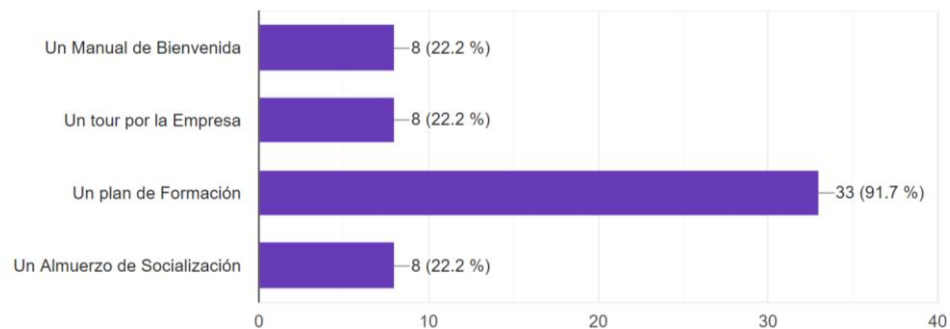
De este modo, hay que destacar que el objetivo final de este punto no es presentar un mapa exacto de cómo debe desarrollarse un proceso de inducción para Millennials o de cómo exactamente debe ser desarrollado un proceso de inducción para Millennials. Teniendo la clara intención de apartarse de todo tipo de absolutismo y totalitarismo en esta intención, sino más bien, presentando posibles lineamientos que puedan ayudar a la hora de realizar un proceso de inducción dirigido para Millennials.

Preferencias Millennials en Cuanto a la Inducción

En este sentido, el enfoque está en preguntarla a los Millennials encuestados que les gustaría encontrar en su proceso de inducción, haciendo referencia a que elementos les gustaría que estuvieran presentes dentro del proceso. No tratándose directamente de componentes del proceso de inducción como lo puede ser la visión, la misión o demás lineamientos estratégicos y administrativos, sino más bien por aspectos más generales. Encontrando que de las opciones que presentes para selección; un Manual de Bienvenida, un Tour por la Empresa, un Plan de Formación o un Almuerzo de Socialización, el desarrollo de un plan de formación resulta como la opción más destacada, con un total de 33 Millennials que mencionan preferirlo, en una pregunta de múltiples selecciones posibles, como se puede ver en el Gráfico 20.

Representando una clara intención y deseo por parte de los Millennials de conocer las posibilidades de crecimiento que van a tener en la organización, así como el aprendizaje que habrán de tener. Destacando que elementos externos al trabajo, como lo puede ser un tour, un almuerzo o elementos de bienvenida, no logran motivar a los Millennials de la forma que el futuro y las posibilidades de crecimiento y aprendizaje lo hacen.

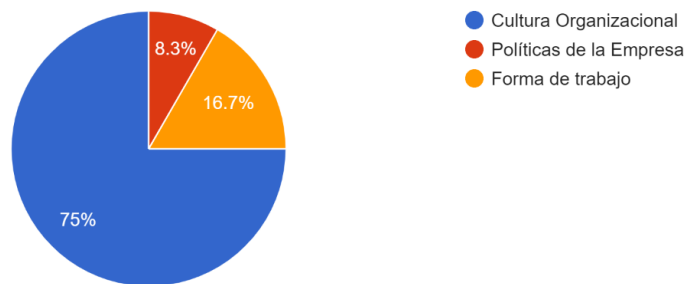
Gráfico 20. Preferencias Millennials para Procesos de Inducción



Fuente: Realización Propia

En cuanto a lo que les interesa saber o conocer durante su proceso de inducción, haciendo énfasis en los elementos de la organización que les interesaba conocer, la mayoría de los Millennials encuestados, más del 75%, establecen que prefieren conocer la Cultura Organizacional en su proceso por encima de los demás elementos. Presentando de igual manera la posibilidad de seleccionar las Políticas de la Empresa y la Forma de Trabajo de esta. Destacando un interés muy por encima de la forma de trabajar que tenga la organización o de las políticas mismas de esta, y una preferencia por los aspectos culturales de la organización sobre los aspectos legales, formales, los manuales de comportamiento o listas de funciones. Encontrando los resultados en el Gráfico 21.

Gráfico 21. Preferencias de Contenido en Procesos de Inducción para Millennials



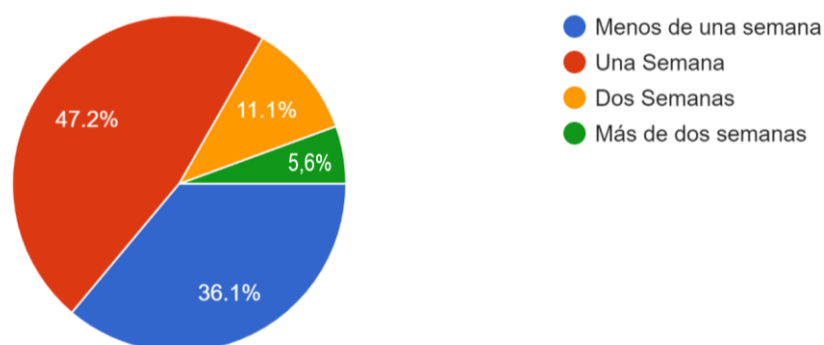
Fuente: Realización Propia

Posteriormente, se hace énfasis en cuanto a la forma que les gustaría que se desarrollara el proceso de inducción, buscando conocer la preferencia entre la virtualidad y el formato presencial tradicional que se acostumbra. En donde, más del 70% de los Millennials encuestados destaca que prefieren que el proceso se realice de forma presencial. Contrastándose con la virtualización que se le menciona a esta generación, tal como mencionan Kilian, Hennings y Langner (2012) al establecer las preferencias de esta generación por los contenidos virtuales sobre

los tradicionales en papel y en físico. Encontrando que la forma presencial de los procesos se sigue prefiriendo por encima de los procesos virtuales. En donde el porcentaje restante, superior al 20%, que prefieren el proceso de virtual hace creer que es posible que se produzca o presenten elementos virtuales dentro del proceso de inducción como tal.

Finalmente, en cuanto al tiempo, la mayoría de los Millennials encuestados, más del 70%, establecen una preferencia hacia que el proceso de inducción dure no más de una semana, con las opciones de Menos de una Semana y Una Semana siendo las más seleccionadas, como se puede ver en el Gráfico 22. Lo cual, si se relaciona directamente con el tiempo que duran los procesos de inducción de los gerentes encuestados, presenta una relación directa con la mayoría realizados en ese lapso y con muy pocos por encima de los 5 días. Pero que si se suma junto con el proceso de inducción particular, termina en la mayoría de las empresas encuestadas, doblando en tiempo el deseo de los Millennials en relación con los tiempos que actualmente toma.

Gráfico 22. Preferencias de Tiempo de Procesos de Inducción para Millennials



Fuente: Realización Propia

Propuesta Proceso de Inducción

Tomando en cuenta los resultados encontrados en los Millennials, se encuentra que en cuanto a los procesos de inducción, los Millennials se sienten atraídos por conocer los planes de formación de la empresa y por ende la posibilidad que se les presenta de conocer los posibles planes carrera y procesos de aprendizaje que la organización les ofrece, haciendo un fuerte énfasis en darle a conocer a los Millennials la Cultura Organizacional de la organización como tal y no tanto en los lineamientos legales o las formas de trabajar. Prefiriendo las formas presenciales por encima de los virtuales y los procesos que tienen periodo menores a la semana de duración.

Destacando la importante necesidad de que los procesos de inducción no estén únicamente relacionados con lo que las empresas quieren dar a conocer a sus empleados, particularmente los Millennials en este caso, sino también con las necesidades que estos tienen, como lo es el deseo de conocer la cultura organizacional, o las necesidades de encontrar procesos directamente relacionados con oportunidades y espacios de aprendizaje, crecimiento y formación. Recordando que los Millennials no se sienten tan interesados, acorde a la encuesta, por aspectos meramente formales o de la forma de trabajar, sino más bien por lo que el proceso como tal puede representar para su futuro y su proceso de desarrollo dentro de la organización.

Se sienten interesados por conocer como las cosas impactan su futuro y por como los diferentes procesos, en este caso la inducción, puede ayudarlos en su formación profesional y personal. Les preocupa conocer el lugar en el que están no desde lo que hace o que tiene, sino en como entiende la vida organizacional y la cultura que lo define. Les interesa saber el que se piensa antes del que se hace, y por ende, los procesos de inducción deben tener la capacidad de desarrollar dentro del Millennial una imagen clara de lo que la empresa piensa y cree en cuanto a su cultura. Así como también ser capaz de crear en el Millennial una imagen clara de las posibilidades de crecimiento que podrá encontrar y alcanzar en su vida dentro de la empresa. Destacando que es imposible entender un plan de inducción para Millennials sin presentar en este un plan de carrera para el Millennial o un plan de formación.

Y por ende, el cronograma propuesta en la Tabla 12 busca integrar estos conceptos y hallazgos de una forma que pueda servir de ejemplo para futuras aplicaciones.

Tabla 12. Propuesta Cronograma de Inducción

ACTIVIDAD	HORARIO	OBJETIVO	FECHA	RESPONSABLE
INDUCCIÓN GENERAL				
Presentación Lineamientos Estratégicos	8:00 am a 11:00 am	<i>Que el Millennial conozca los lineamientos estratégicos de la empresa. (Usar herramientas didácticas o ayudas audiovisuales como videos para hacerlo más interesante)</i> - Explicar la misión y visión de la empresa - Presentar la estructura organizacional - Mostrar las estrategias de la organización	Día 1	Área Gestión del Talento Humano

		- Presentar la estructura de la organización - Conocer los orígenes de la universidad y su desarrollo histórico brevemente.		
Presentación Historia	11:00 am a 11:30 am	<i>Que el Millennial conozca la historia de la empresa a la que entra a hacer parte. (Realizar un video de máximo media hora que dé a conocer profundamente la historia de la empresa y tenga claro los valores de esta)</i>	Día 1	Área Gestión del Talento Humano
Presentación Reglamento de Conducta en el Trabajo	8:00 am a 10:00 am	<i>Que el Millennial conozca las reglas que hay en el trabajo, así como las normas que rigen su labor si es necesario</i> (Que quien de esta introducción lo haga de forma amena y sencilla) - Presentar reglamento y manual de normas - Presentar acciones indebidas o faltas - Responder preguntas y dudas del empleado	Día 2	Área Gestión del Talento Humano
Cultura y Valores Organizacionales	10:00 am a 12:00 pm y 1:00 pm a 3:00 pm	<i>Que el Millennial conozca en profundidad la cultura de la organización y los valores que la definen. (Si es posible, que el gerente sea quien comparta la sesión de la cultura)</i> - En la primera sesión hablar de la cultura de la empresa - En la segunda sesión hablar de los valores organizacionales	Día 2	Área Gestión del Talento Humano
INDUCCIÓN PARTICULAR				
Introducción Área o Departamento	8:00 am a 11:00 am	<i>Que el Millennial conozca el área en la que va a trabajar, sus compañeros, jefe directo y las funciones y objetivos de</i>	Día 3	Director Área o Departamento en Cuestión

		<i>esta. (Que el jefe directo y el jefe de área si son diferentes estén presentes)</i>		
Funciones y Tareas del Cargo	8:00 am a 10:00 am	<i>Que el Millennial entienda las tareas y funciones que deberá realizar en su nuevo cargo</i> - Conocer las herramientas que va a necesitar - Conocer los indicadores con los que se le medirá - Tiempo para preguntas y dudas	Día 4	Jefe Directo
Explicación Beneficios	10:00 am a 11:00 am	<i>Dar a conocer al Millennial los beneficios monetarios y no monetarios con los que cuenta por hacer parte de la organización (Realizar un folleto para entregar)</i> - Dar a conocer los beneficios monetarios - Dar a conocer las alianzas y convenios con otras empresas y organizaciones	Día 4	Área Gestión del Talento Humano
INDUCCIÓN PLAN CARRERA				
Presentación Plan Carrera y Oportunidades de Crecimiento	8:00 am a 11:00 am	<i>Que el Millennial conozca el plan carrera que le ofrece la organización y las oportunidades de crecimiento que se le ofrecen.</i> - Presentación plan carrera para el Millennial en cuestión con tiempos proyectados y salarios posibles - Presentar convenios que pueden apoyar su crecimiento profesional y personal - Tiempo para preguntas y dudas del Millennial	Día 5	Área Gestión del Talento Humano

Entrenamiento Extra	1:00 pm a 4:00 pm	<i>Que el Millennial tenga la posibilidad de poder tener entrenamiento extra para sus tareas a desarrollar en su cargo.</i>	Día 5	Jefe Directo
----------------------------	-------------------	---	-------	--------------

Fuente: Realización Propia

Este plan de inducción sirve como recomendación, agrupando los hallazgos y lineamientos identificados en la encuesta realizada a Millennials como en la encuesta realizada a los gerentes de las 15 empresas. De este modo, se divide en tres secciones principales, una Inducción General, una Inducción Particular y una Inducción de Plan de Carrera, las cuales buscan presentarle al Millennial entrante lo que los gerentes generalmente buscan en un proceso de inducción, así como lo que como Millennial le interesa conocer de la empresa. Tomando un total de 5 días, contando 3 días de media jornada laboral de actividades y 2 días de jornada completa de actividades.

Cabe decir de nuevo que este cronograma no es una prueba infalible o un modelo que se ajuste a todas las organizaciones. Sirve como un modelo el cual puede ajustarse a las necesidades de cada organización y a las de cada cargo también.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se concluye que las empresas que hicieron parte de la muestra presentan procesos de inducción general a cargo del departamento de Gestión Humana, en donde se enfatizan principalmente en temas como la misión, visión, estructura organizacional, filosofía, valores, productos y servicios de la empresa para los empleados que ingresan por primera vez a sus respectivas organizaciones.

Con respecto a las inducciones particulares, las empresas encuestadas se encauzan principalmente en dar a conocer las responsabilidades del cargo a los empleados que ingresan por primera vez en la empresa. De igual manera, estas empresas incluyen dentro de sus procesos de inducción, una reunión en donde el nuevo empleado entre en contacto directo con su jefe inmediato, con el fin de que el empleado se familiarice con los objetivos y metas del área o departamento en el cual se va a desempeñar. Esto deja en evidencia que no hay inducciones particulares para Millennials, por lo que se puede decir que la inducción como tal de estas organizaciones sigue siendo muy tradicional, genérica y enfocada en presentar las generalidades de la empresa.

Por otro lado, la percepción que tienen los gerentes de empresas que participaron en la encuesta acerca de los Millennials, es que, para los mismos, las personas que pertenecen a esta generación representan una gran oportunidad o bien los consideran como una ventaja competitiva, gracias a su capacidad de innovar y ser creativos. Concluyendo de esta manera que los gerentes de estas organizaciones tienen un buen concepto de los Millennials, y dada esa percepción son más proclives a reclutar a estas personas en particular en sus organizaciones tal como lo han manifestado en las encuestas.

Dentro de la investigación se pudo concluir también que a la hora de buscar un empleo los Millennials tienen muy presente el deseo de crecer en los ámbitos tanto personal como profesionalmente, a la par, de mejorar su calidad de vida. Priorizando por encima de otros aspectos tales como el salario u otros motivos de índole económico. Además, esta generación dejó entrever que el tiempo que consideran apropiado para permanecer en una empresa es máximo de cinco años, y que en dicho tiempo esperan obtener de sus respectivas organizaciones la posibilidad de crecer profesionalmente, de desarrollar su capacidad innovadora, en conjunto a adquirir experiencias valiosas en lo que concierne a su vida laboral. Sin embargo, opinan que, si las empresas no les garantizan condiciones laborales apropiadas y un buen ambiente de trabajo, por lo tanto, renunciarán, ya que lo consideran un motivo para abandonar su lugar de empleo.

En relación con el sentido de pertenencia, variable importante dentro de la investigación, se encontró que los Millennials son proclives a generar sentido de pertenencia por sus organizaciones siempre y cuando estas les ofrezcan

oportunidades de crecimiento. Asimismo, el sentido de pertenencia para ellos significa el estar identificado con un grupo, ya sea por sus valores, formas de pensar o de comportarse, a la par, de sentir orgullo por el solo hecho de pertenecer a dicho grupo o bien en el ámbito organizacional a la empresa misma.

En contraste, los gerentes encuestados asimilan el sentido de pertenencia como el trabajo arduo, el compromiso por ejercer sus responsabilidades de la mejor forma e ir más allá de los que se les pide (dar la milla extra). Por lo que ellos mismos al percibir ese sentido de pertenencia en sus trabajadores los recompensa a través de bonificaciones, que generalmente son de índole monetaria.

Cabe concluir también, que las organizaciones actuales deben adaptar sus procesos de inducción a las necesidades de esta generación que actualmente representa y va a representar en las próximas décadas la fuerza de trabajo en las empresas. Por lo que es importante que el proceso de inducción no se limite a dar conocer las generalidades de la empresa, sino que se incluya temas relacionados a los procesos de aprendizaje, oportunidades de crecimiento y formación, que es lo que a fin de cuentas llama la atención a los Millennials. Destacando que esta generación da especial importancia a su futuro tanto personal como profesional, por lo que consideran que tratar estos aspectos dentro de su proceso de inducción a una organización les será más fácil acoplarse, obtener estabilidad laboral y desarrollar sentido de pertenencia por el lugar en donde se desempeña laboralmente.

Por lo tanto, las empresas tienen el reto de aprender a trabajar con los Millennials, adaptándose a la forma de pensar y de ver la realidad de esta generación, para que puedan proporcionar un lugar de trabajo en donde puedan satisfacer las expectativas que tienen estas personas, valiéndose de las herramientas tecnológicas que pueden dar un apoyo fundamental en los procesos de gestión humana como es el caso del proceso de inducción, para que puedan responder y aprovechar todo el potencial que ofrece el cambio generacional e integrarlo y mantenerlos dentro de sus organizaciones disfrutando de los beneficios que pueda proporcionar este capital humano.

RECOMENDACIONES

Empresas Sugeridas

Tomando en cuenta que el presente estudio tiene una alta participación de empresas que superan los 100 empleados y que en su mayoría superan los 10 años de operación en sus respectivos mercados, gran parte de las propuestas que aquí se recopilan se presentan de mayor aplicabilidad para empresas medianas o grandes, o al menos empresas que cuentan con áreas o departamentos organizados y definidos de Gestión del Talento Humano (GTH) o sus semejantes.

Esto debido a la presencia de elementos como el plan de carrera, que necesita de una serie de actividades y tareas, así como roles que son propios de un departamento de GTH. Destacando que la mayoría de las empresas encuestadas contaban con departamentos, o por lo menos una personas diferente del gerente general encargada de los temas que incumben a un área o departamento de GTH.

Sin embargo, esto no representa que lo que se encuentra dentro de este documento no pueda ser tomado en cuenta para empresas que no cuentan con estas características o que no hagan parte de los sectores de las empresas encuestas, en su mayoría del sector servicios, sino que al contrario, se presenta como una posibilidad de extrapolar los resultados presentes en este a diferentes contextos, empresas y situaciones organizacionales, con el debido análisis previo y ajuste de elementos para ser aplicado.

Limitaciones

Cabe decir que lo realizado en el presente documento no es una fórmula matemática de precisa aplicación, que está desarrollada dentro de un contexto y un espacio geográfico determinado que condicionan los resultados o lineamientos propuestos en este. Siendo precisamente por este motivo que se establece como limitaciones para los lineamientos y propuestas de este documento los siguientes aspectos.

En primer lugar hay que destacar que no todos los Millennials son iguales. Se puede cometer un error en la teoría de las generaciones o en la literatura destinada al estudio de estas de generalizar a las generaciones acorde a estudios que no dejan de ser muestras de un determinado espacio geográfico o de unas determinadas condiciones económicas, sociales y demográficas. Siendo importante que al acercarse a las propuestas de este documento se tome un espacio para analizar los contextos que rodearon este desarrollo y a los Millennials que aportaron para este, con la intención de ajustar los propios contextos de quien desea aplicarlo a los diferentes lineamientos identificados. Así como también partir de la premisa de que no todos los Millennials son iguales ni los definen las mismas características a la hora de tomar en cuenta este documento.

Del mismo modo, no es poco volver a recordar que este documento no es una fórmula mágica, que no soluciona todos los problemas y que no está diseñado para ser aplicado bajo las premisas del absolutismo. Está diseñado para alimentar a gerentes y a Millennials a la par de ideas y lineamientos que puedan apoyar procesos y proyectos propios de la organización.

Recomendaciones Generales

Este documento busca facilitar las relaciones entre Millennials y organizaciones y por ende también entre gerentes. Logar romper las barreras generacionales para proponer y ofrecer un insumo que tenga la capacidad de facilitar el ingreso y adaptación de esta nueva generación al mundo empresarial, como del mismo modo la adaptación de las empresas y gerentes, de diferentes generaciones y costumbres a la entrada de los Millennials. Y es que lo primero que se puede recomendar en este presente documento es la necesidad de que las organizaciones entiendan que no son solamente los Millennials los que deben finalmente llegar a adaptarse y modificar su forma de ser al entrar a las organizaciones, sino también que ellas mismas estén dispuestas a cambiar las formas en como entienden y realizan el trabajo, los conceptos que para estas son indispensables y empezar a abrirse y modificarse para generar espacios, contextos, y sobre todo ambientes que faciliten el ingreso de los Millennials y promuevan el involucramiento de estos.

Y es que siendo la inducción la puerta de entrada a una organización, es importante que las empresas entiendan que no hay mejor momento para cautivar y -si cabe la palabra- enamorar a los nuevos entrantes a la organización, particularmente a los Millennials, que en este proceso. No se puede tratar únicamente de darle a conocer al Millennial lo que la empresa quiere que haga este, lo que la empresa hace o los diferentes lineamientos estratégicos que esta posee, sino que también debe ser capaz de darle al Millennial una idea clara de lo que será su trabajo dentro de esta, pero también de las oportunidades de futuro con las que contara para crecer y desarrollarse.

Los Millennials no se retiran de las organizaciones no solamente porque reciban mejores ofertas o porque ciertos ambientes laborales no les parezcan ideales ni los llenen o satisfagan completamente, sino también porque no encuentran en las organizaciones de las que hacen parte las posibilidades de un futuro prometedor en cuanto a oportunidades y ascensor, ni la seguridad de poder desarrollarse tanto profesional como personalmente. Siendo por eso indispensable que las empresas pongan como objetivo en sus procesos de inducción el desarrollar espacios que le presenten al Millennial un plan de carrera que le genere seguridad respecto a su futuro en la organización.

Viendo como para las empresas pequeñas, el reto está en lograr convencer a los Millennials de que con el trabajo que realizan dentro de estas aportan directamente

al crecimiento y desarrollo de la organización, y por ende, en el futuro, al crecimiento de ellos mismos dentro de esta.

Destacando que la principal manera de mantener a un Millennial por un período largo de tiempo no es algo imposible. Acorde a la encuesta, la mayoría anhelan pasar largos periodos de tiempo dentro de una organización, 5 años aproximadamente. La cuestión es que se les debe motivar desde el primer momento, generar ambientes diferentes, pero sobre todo ofrecerles oportunidades para demostrar el talento que los mismos gerentes dicen que tienen.

En donde la motivación de este documento no es la de ofrecer un proceso absoluto o una fórmula mágica que asegure que los Millennials van a entrar a cualquier organización, ser exitosos dentro de esta y del mismo modo mantenerse dentro de esta por el tiempo que la organización desee, sin importar cuantos años realmente esto pueda ser. Sino más bien presentarse como una serie de lineamientos, de conclusiones y de hallazgos que le permitan a la organización que se acerque a este documento o desee ponerlo en uso, poder desarrollar acorde a su propia sector, su mercado, las condiciones del medio ambiente que lo rodea, el lugar en donde se encuentra ubicada y las diferentes responsabilidades que pueden implicar el cargo en cuestión al que se encuentra por entrar un Millennial, un proceso de inducción capaz de ser eficiente e integral.

Futuras Investigaciones

Como se presentó dentro de las limitaciones, no todos los Millennials son iguales, muchos de los estudios realizados en la literatura actual tienden a caer en el absolutismo y la generalidad. Es por ende, que se propone y se presenta como opción a quien o quienes les pueda interesar el profundizar en esta situación, promoviendo el desarrollo de futuras investigaciones o proyectos de carácter investigativo que puedan dar luz sobre la gran diferencia que hay entre Millennials, y por ende, no definirlos únicamente por una serie de características, sino lograr expresar de formas modernas la amplia diversidad que compone a una generación.

ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA EMPRESAS

CARACTERIZACIÓN EMPRESA

1. ¿Cuántos años tiene su empresa o la empresa para la que trabaja?

2. ¿A qué sector pertenece su empresa?

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

4. ¿Cuenta con Millennials en su organización (Nacidos entre 1981 y 1999) (20-38 años)?

COMPOSICIÓN MILLENNIALS

5. De que generación es el gerente de la organización

- Millennial (20-38)
- Generación X (39-54)
- Baby Boomers (55-73)

6. De que generación es el gerente (director) de gestión humana

- Millennial (20-38)
- Generación X (39-54)
- Baby Boomers (55-73)

7. ¿Cuál es el porcentaje de millennials que cuenta en su organización?

- 20% o menos
- Entre 21% y 40%
- Entre 41% y 60%
- Entre 61% y 80%
- Más del 80%

8. ¿Qué percepción tiene de los Millennials en relación con su forma de trabajar? Siendo 5 Excelente y 1 Deficiente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. ¿Cuántos Millennials tienen un cargo bajo en su organización (Nivel Operativo)? Ingrese la cantidad.

10. ¿Cuántos Millennials tienen un cargo medio en su organización (Coordinación, analista, etc.)? Ingrese la cantidad.

11. ¿Cuántos Millennials tienen un cargo alto en su organización (Dirección, Gerencias)? Ingrese la cantidad.

12. ¿En promedio, cuánto tiempo permanece un millennial en la organización?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Más de 1 año y hasta 2
- Más de 2 años y hasta 3
- Más de 3 años

13. Cuáles son los motivos de desvinculación más común en cuanto a Millennials (Puede seleccionar más de una)

- Renuncia por motivos personales
- Renuncia por mejor oferta laboral
- Renuncia por motivos académicos
- Despido por justa causa
- Despido sin justa causa
- Otra _____

PERCEPCIÓN MILLENNIALS

14. Como definiría a los millennials en el ámbito organizacional

- Una ventaja
- Un problema
- Una oportunidad
- Una amenaza
- Otra _____

15. ¿Cuál es la principal característica que cree define mejor a los Millennials?

- Creativos
- Innovadores
- Comprometidos
- Indiferentes
- Complicados
- Otra _____

16. ¿Cuál es la calificación que la da a los millennials en cuanto a su rendimiento laboral? Siendo 5 Excelente y 1 Deficiente

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. ¿Cuál es el principal aspecto que cree deben mejorar los Millennials en el ámbito laboral?

- Compromiso con la organización
- Disposición a aprender
- Puntualidad
- Capacidad para trabajar en equipo
- Consistencia
- Otras _____

18. ¿Si pudiera contratar a un empleado y tuviera que escoger la generación en lugar del candidato, a cuál escogería?

- Millennial (20-38)
- Generación X (39-54)
- Baby Boomers (55-73)

SENTIDO DE PERTENENCIA

19. ¿Qué entiende usted por sentido de pertenencia?

20. ¿Cómo cree usted que una persona representa tener sentido de pertenencia?

21. ¿Cómo valora su empresa el sentido de pertenencia?

PROCESO DE INDUCCIÓN

22. ¿Tiene un proceso de inducción en su organización?

- Si
- No

23. ¿Cuánto tiempo dura su proceso de inducción?

- Menos de 1 día
- 1 día
- 2 días
- 3 días
- 4 días
- 5 días
- Más de 5 días

24. ¿Quién es el responsable de realizar la inducción general?

- Gestión Humana
- Gerencia General
- Departamento en particular al que va a ingresar
- Una empresa tercera

25. ¿De qué forma se realiza la inducción general?

- Presencial
- Virtual
- Presencial y virtual

26. ¿Qué contenidos se dan en la inducción general? (seleccione varios)

- Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos
- Productos de la empresa
- Estructura organizacional
- Filosofía y valores
- Áreas y departamentos
- Historia
- Manual de comportamiento
- Horario
- Pago y metodología de pago
- Objetivos de la organización para el año y a largo plazo
- Presentación instalaciones
- Presentación planta directiva

27. ¿Incluye la presentación del plan carrera para empleados en su proceso de inducción?

- Si
- No

28. ¿Cuenta con un proceso de retroalimentación por parte de los empleados en cuanto al proceso de inducción?

- Si
- No

29. ¿Cuenta la organización con un proceso de inducción particular para cada cargo?

- Si
- No

30. ¿Cuánto tiempo dura su proceso de inducción particular en promedio?

- Menos de 1 día
- 1 día
- 2 días
- 3 días
- 4 días
- 5 días
- Más de 5 días

31. ¿Quién es el responsable de realizar la inducción particular?

- Gestión Humana
- Gerencia General
- Departamento en particular al que va a ingresar
- Una empresa tercera

32. ¿De qué forma se realiza la inducción particular?

- Presencial
- Virtual
- Presencial y virtual

33. ¿Qué contenidos se dan en la inducción particular? (seleccione varios)

- Responsabilidades del cargo
- Posibilidades de ascenso
- Bonos e incentivos
- Objetivos del departamento o área
- Reunión con jefe directo
- Manual de comportamiento
- Horario
- Pago y metodología de pago
- Presentación oficina
- Presentación de puesto de trabajo

34. ¿Tiene un proceso de inducción particular para Millennials?

- Si
- No

PREGUNTA EXTRA EN CASO DE NO CONTAR CON MILLENNIALS

35. Por qué no cuenta con millennials en su organización

- No aplican a la empresa
- Se consideran incumplidos
- No generan confianza
- La inestabilidad preocupa
- Son demasiado exigentes
- Experiencias pasadas complicadas

PREGUNTA EXTRA EN CASO DE CONTAR CON PROCESO DE INDUCCIÓN PARA MILLENNIALS

36. ¿En qué se diferencia su proceso de inducción normal al de Millennials? (responder varias)

- Se realiza de forma virtual
- Se realiza en menos tiempo
- Tiene un contenido diferente
- Presenta menos contenido
- Solo se realiza la inducción particular

Anexo 2.

ENCUESTA MILLENNIALS

1. ¿Nació usted entre los años 1981 y 1999?

- Si
- No

INFORMACIÓN PERSONAL

2. ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuál es su edad?

4. ¿De qué ciudad es usted?

5. ¿En qué país vive o reside?

6. ¿Cuál es su nivel académico?

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional

7. ¿Qué carrera cursa o cursó en la Universidad?

8. ¿Trabaja usted actualmente?

- Si
- No

9. ¿Ha recibido usted una inducción al momento de ingresar a trabajar?

- Si
- No

BÚSQUEDA DE EMPLEO

10. ¿Qué factor tiene en cuenta a la hora de buscar un empleo?

- Ubicación
- Salario
- Transporte
- Actividades que va a desempeñar
- Otro _____

11. ¿Cuál es el motivo por el cual busca un empleo?

- Mejorar su calidad de vida
- Crecer personal y profesionalmente
- Motivos económicos
- Tener dinero para sus pasatiempos
- Otro _____

12. ¿Qué atributo predomina a la hora de seleccionar una empresa?

- Innovación
- Desarrollo profesional
- Cuidado del medio ambiente
- Líder en el mercado
- Otro _____

13. ¿Qué aspecto tiene en cuenta a la hora de aplicar a una empresa?

- Valores Corporativos
- Cultura Organizacional
- Visión
- Misión
- Otro _____

14. ¿Es la reputación de la empresa un factor importante para usted a la hora de buscar empleo?

- Si
- No

15. ¿Cuántos años considera apropiado permanecer en una empresa?

- Un año
- Dos años

- Cinco años
- Diez años
- Mayor a diez años

16. ¿Qué beneficio o prestación llama su atención a la hora de ingresar a una empresa?

- Prima
- Comisiones
- Vacaciones
- Horario flexible
- Bonos
- Otro _____

17. ¿Qué espera obtener de la empresa cuando comience a trabajar?

- Experiencia
- Crecimiento personal
- Aprendizaje
- Un mejor salario
- Otro _____

18. ¿Qué factor considera determinante a la hora de terminar su relación laboral con la empresa?

- Condiciones laborales deplorables
- Bajo salario
- Horario inflexible
- Mal ambiente laboral
- Otro _____

PROCESO DE INDUCCIÓN

19. ¿Ha vivido usted un proceso de inducción?

- Si
- No

20. ¿Qué le gustaría encontrar en su proceso de inducción?

- Un manual de bienvenida
- Un tour por la empresa
- Un plan de formación
- Un almuerzo de socialización

21. ¿Qué desea aprender o conocer en su proceso de inducción?

- Cultura organizacional

- Políticas de la empresa
- Forma de trabajo
- Otro _____

22. ¿Cómo le gustaría presenciar su proceso de inducción?

- De manera presencial
- De manera virtual

23. ¿Cuánto tiempo considera usted que debe durar su proceso de inducción?

- Menos de una semana
- Una semana
- Dos semanas
- Más de dos semanas
- Otra _____

SENTIDO DE PERTENENCIA

24. ¿Para usted que es tener sentido de pertenencia?

- Identificarse con un grupo
- Ser indispensable en un grupo
- Compartir valores con un grupo
- Sentirse valorado dentro de un grupo

25. ¿Qué le genera sentido de pertenencia?

- Sentirse estimado
- Estar en unión con los demás
- Ser aceptado por los demás
- Sentirse orgulloso de pertenecer a un grupo

26. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que genera sentido de pertenencia en un empleado?

- Otorgar reconocimientos
- Remuneración equitativa
- Oportunidad de crecimiento
- Un mayor empoderamiento
- Otro _____

BIBLIOGRAFÍA

- 100 Research. (2013). Obtenido de https://www.100research.com/boletines/10_la_generacion_de_los_millennials_pdf.pdf
- Acosta, M. (Tomado en 2018). ¿Por qué los Millennials (Generación Y) abandonan su trabajo? Obtenido de Marketing Digital: <http://www.matiacosta.com/millennials-abandonan-trabajo/>
- Ahmad, H., & Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 204, P.14-18.
- Alba, L. (14 de Diciembre de 2018). Gerencie. Obtenido de Cómo adaptar laboralmente al empleado nuevo: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/como-adaptar-laboralmente-al-empleado-nuevo-524469>
- Alcaldía Bogotá. (2018). Vigésimo lineamiento inducción y reinducción - Sistema integrado de gestión 2018. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Bogotá D.C: Alcaldía Bogotá.
- Alles, M. (2006). 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow up: How the Millennial Generation is Shaking up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Alzate, M. (26 de Agosto de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/diferencias-y-similitudes-entre-seniors-y-millennials/231251>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1 (3), P.43-53.
- Baldonado, A. M. (2013). Motivating Generation Y and Virtual Teams. *Open Journal of Business and Management*, 1, P.39-44.
- BBVA. (7 de Julio de 2017). Banco BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Begazo, J. D., & Fernández, W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y Proyecciones de Vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18 (36), P.9-15.
- Bermúdez-Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), P.117-142.
- Bersin. (10 de Agosto de 2017). Los altos costos de la rotación laboral en las empresas. Obtenido de *Revista Portafolio*: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564>

- Bohlander G., Snell S., & Morris S. (2017). Administración de Recursos Humanos. Decimoseptima Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. Chapel Hill, Carolina del Norte, Estados Unidos: Kenan-Flager Business School.
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Caurin, J. (31 de 01 de 2020). Emprendepyme.net. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-formacion.html>
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed. Human Resource Development Review, 11 (1), P.55-76.
- Chávez, N. (2004). La Imagen Corporativa: Teoría y Práctica de Identificación. España: GG Diseño.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana Volumen 2, 133-153.
- Cuesta, E. M. (2014). La generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. Gestión de las Personas y Tecnología, 7(19), P.17-31.
- CUT. (24 de Julio de 2017). Central Unitaria de Trabajadores. Obtenido de Periódico El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/buscan-freno-contratos-de-prestacion-de-servicios-articulo-704698>
- DANE. (2019). Mercado laboral de la juventud: Trimestre abril - junio 2019. Bogotá, Colombia: DANE.
- DeChane, D. J. (2014). How to Explain the Millennial Generation? Understand the Context. Inquiries Journal/Student Pulse Volume 6.
- Deloitte. (17 de Marzo de 2017). Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/multimedia/que-y-como-son-los-millennials/518898>
- Deloitte. (6 de Febrero de 2014). Deloitte. Obtenido de Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en

liderazgo y compromiso social: <https://www.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-generacionmillennial.html>

- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación.
- Díaz, S. C. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y millennials. Clío América, 188-204.
- Dinero. (11 de Enero de 2018). Revista Dinero. Obtenido de <https://www.dinero.com/management/articulo/claves-para-motivar-a-los-millennials-por-marcela-mendoza/252421>
- Donoghue, B. (2018). Onboarding: Whys, Dos and Don'ts. Training Journal, 1, P.25-27.
- Fasecolda. (2018). Trabajo Formal en Colombia. Realidad y Retos. Bogotá, Colombia: Fasecolda.
- Fenster, T. (2005). Gender and the City: The Different Formations of Belonging. A companion to Feminist Geography Routledge, 242-256.
- Fernández, T. (22 de Febrero de 2014). Expansion. Obtenido de <http://www.expansion.com/2014/02/24/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1393259989.html>
- Formanchuck. (2005). Comunicación Interna y Sentido de Pertenencia. Obtenido de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pertenencia.htm>.
- Forums Consulting. (4 de Octubre de 2018). Periódico El Espectador. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/cuanto-dura-en-promedio-un-millennial-en-una-empresa-en-colombia-articulo-816217>
- García, A. (22 de Febrero de 2016). Revista Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/millennial-colombiano-491182>
- García, A. F. (4 de Octubre de 2018). ¿Cuánto dura en promedio un millennial en una empresa en Colombia? Obtenido de Periódico El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/cuanto-dura-en-promedio-un-millennial-en-una-empresa-en-colombia-articulo-816217>
- Garcia, M. (2008). La Gestión Humana en las Organizaciones: una Perspectiva Teórica.M
- Gómez L., B. D. (1999). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- González, R. (7 de Abril de 2016). El Espectador. Obtenido de <http://blogs.elespectador.com/actualidad/el-cuento/los-salta-empleos>
- Goodenow & Grady. (1993). The Relationship of School Belonging and Friends Values to Academic Motivation Among Urban Adolescent Students. Journal of Experimental Education, 60-71.
- Grady, G. &. (1993). The Relationship of School Belonging and Friends Values to Academic Motivation Among Urban Adolescent Students. Journal of Experimental Education, 60-71.

- Gutiérrez-Contreras, L. S. (2017). Beneficios laborales, económicos y sociales y su impacto en la retención del personal Millennial del sector bancario - Lima. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Gutiérrez, C. P., Posada, L. P., & Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Caracterización del comportamiento de los millennials. Una revisión de literatura. Repositorio Institucional EAFIT, P.1-35.
- Hellriegel Don, S. J. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- Hernández, M. (19 de Febrero de 2016). Altonivel. Obtenido de La diferencia entre ser un líder que construye o destruye: <http://www.altonivel.com.mx/55547-como-ayudar.a.tu-equipo-a-darle-sentido-a-su-trabajo/>
- Hernández-Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Herrera, C. (22 de Febrero de 2016). Revista Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/millennial-colombiano-491182>
- Hidalgo, V. C. (2018). La gamificación en el programa de inducción y su incidencia para reducir la rotación voluntaria de los millennials en la empresa privada ecuatoriana. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Howard Bartley, S. (1982). Principios de Percepción. México D.F: Trillas.
- Howe & Strauss, N. W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage Books.
- Industry Insight. (2017). Training. Obtenido de Strategic Onboarding - Help New Hires Belong And Deliver Results: <https://trainingmag.com/trgmag-article/industry-insight-strategic-onboarding%E2%80%94help-new-hires-belong-and-deliver-results/>
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. E-Journal of Social & Behavioral Research in Business, 5 (1).
- Kilian, T., Hennings, N., & Langner, S. (2012). Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation. Journal of Consumer Marketing, 29(2), Pág. 114-124.
- Lashley, C. (2002). Employee induction in licensed retail organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 6-13.
- LinkedIn. (2018). Cómo Adaptar Laboralmente al Empleado Nuevo. Bogotá D.C: LinkedIn.
- Llantada, A. (2013). El libro negro de la persuasión. Ciudad de México: Amazon.
- Martin, M. (2015). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. Tiempo y Espacio, 98-110.
- Martínez, M. P. (2017). Diseño y validación del instrumento "Sentido del Trabajo para Millennials en Bogotá". Universidad de la Sabana: Bogotá, Colombia.

- McGinnis, J., & Ng, E. S. (2015). Money talks or Millennials walk: The effect of compensation on nonprofit Millennial workers sector. Switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (3), P.283-306.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56 (4), P.447-457.
- Osterman. (2000). Student need for Belonging in the School Community. *Review of Educational Research*, 323-367.
- Parra, D. (15 de Febrero de 2019). ¿Cómo evitar que su empresa sea un "escampadero laboral"? Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/como-evitar-que-su-empresa-sea-un-escampadero-laboral-526407>
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and personal organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in India. *Management Research Review*, 39 (12), P.1695-1719.
- Revista Dinero. (28 de Abril de 2017). Revista Dinero. Obtenido de Primer censo a emprendedores: ¿Cuántos hay y cuánto empleo generan?: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/aporte-de-los-emprendedores-al-empleo-en-colombia-segun-e-innpulsa/244800>
- Rincón, H. M. (17 de Marzo de 2017). Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/multimedia/que-y-como-son-los-millennials/518898>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Sainz, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *Psychology Research*, 1 (1), P.41-60.
- Sánchez, J. (9 de Noviembre de 2018). Portafolio. Obtenido de Los procesos de inducción si son importantes en las empresas: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-procesos-de-induccion-si-son-importantes-en-las-empresas-523212>
- Sánchez, Y. P. (22 de Septiembre de 2017). Gerencie. Obtenido de ¿Por qué es importante la inducción al nuevo empleado?: <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study Of The Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), P.281-292.
- Semana. (10 de Noviembre de 2018). Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/tres-claves-para-motivar-a-los-millennials-en-su-trabajo/586451>
- Shea, T. (2005). "Sink or Swim" Is Not An Option. *HR Magazine*, 50 (3), P.14.

- Sinek, S. (17 de Marzo de 2017). Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/multimedia/que-y-como-son-los-millennials/518898>
- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- Supersociedades. (2017). *Buenas prácticas empresariales*. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades.
- Thompson, N. W. (2011). *Managing The Millennials: Employee Retention Strategies For Generation Y*. CMC Senior Theses, 240.
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living, 1, 1-19.
- Vidal, T., & Pol, E. (2004). Un modelo de apropiación del espacio mediante ecuaciones estructurales. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano*, 27-52.
- Toohey, S. L., Wray, A., Wiechmann, W., Lin, M., & Boysen-Osborn, M. (2015). Ten tips for engaging the millennial learner and moving an emergency medicine residency curriculum into the 21st century. *Western Journal of Emergency Medicine*, 17 (3), P.337.
- UNGRD. (2015). *Manual de Inducción y Reinducción - Versión 3*. Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. Bogotá D.C: UNGRD.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de los motivos: hacía una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del Psicólogo*, 1, P.60-70.
- Valderrama, B., Escorial, S., & Luceño, L. (2015). *Análisis del Perfil Motivacional*. Madrid, España: TEA Ediciones.
- Varela, H. G. (2016). Los "Y" o Millennials: Atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. *Universitas Psychologica*, 8 (2), P.323-338.
- Vargas, N. (9 de Noviembre de 2018). Los procesos de inducción si son importantes en las empresas. Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-procesos-de-induccion-si-son-importantes-en-las-empresas-523212>
- Velazco, M. C. (7 de Julio de 2017). Banco BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Williams, R. (2014). *Psychology Today*. Obtenido de *How The Millennial Generation Will Change The Workplace*: <https://www.psychologytoday.com/blog/wiredsuccess/201403/how-the-millennial-generation-will-change-the-workplace>
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: An in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), P.272-297.

- Zemke Raines & Filipczak, R. C. (2013). Generations at Work, Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. New York: AMACOM.