

Factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Autores.

Karen Yulieth Corrales Cárdenas

Yurani Estefany Gómez Vélez



Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración de Empresas
Programa de Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca
2022

Factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Autores.

Karen Yulieth Corrales Cárdenas

Yurani Estefany Gómez Vélez

Monografía presentada como requisito para optar al título:

Administrador de Empresas

Asesor.

Andrés Felipe Zamorano Vivas

Administrador de Empresas

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración de Empresas

Programa de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

Nota de aceptación

Este trabajo cuenta con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle del Cauca, junio de 2022

Dedicatoria

A Dios quien ha sido mi guía, mi fortaleza, que con su mano de fidelidad y amor ha estado conmigo hasta el día de hoy. A mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona, y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas, a mi hijo, que con su presencia me inspira para ser mejor cada día por él y para él.

Yurani Estefany Gómez

A Dios primeramente por guiar cada uno de mis pasos, a mi familia que siempre ha confiado en mis capacidades y han intercedido ante Dios por el logro de mis metas, a mi hijo que es el motor que me mueve diariamente, que con su solo existir me impulsa a convertirme en mi mejor versión.

Karen Yulieth Corrales

Agradecimientos

Damos gracias a Dios por bendecir nuestras vidas, por guiarnos a lo largo de nuestra vida, por ser nuestra luz y fortaleza en esos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales impulsores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras cualidades, por los consejos, valores y principios que nos inculcaron.

Agradecemos a nuestros docentes que han compartido sus conocimientos de manera excepcional a lo largo de nuestra carrera, al profesor Andrés Felipe Zamorano tutor de nuestro proyecto de investigación quien nos ha guiado con paciencia, y rectitud como docente.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo establecer los factores clave que favorecen la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Se trata de un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, con método de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo). Para el desarrollo de los objetivos propuestos fue necesario inicialmente analizar la situación de empleabilidad de los millennials en Colombia, donde se obtuvo información respecto a la tasa de ocupación de estas personas, que para el año 2019 alcanzó el 46,2% y el desempleo el 18,5%, considerándose así uno de los grupos poblaciones con más dificultades para acceder al empleo. Continuando con el desarrollo del estudio, se revisó la evolución de los procesos de gestión humana, donde se identificaron 4 etapas principales, siendo estas la administrativa, de gestión, de desarrollo y estrategia. Seguido a esto, se diseñó el instrumento de medición para la realización del trabajo de campo, donde se establecieron tres variables a evaluar: Expectativas y necesidades personales y profesionales, Factores facilitadores de la retención de personal, y Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo. Posteriormente, se realizó el análisis de la información obtenida a través de la encuesta, donde se logró concluir que esta generación valora en su trabajo factores tales como la remuneración, la flexibilidad de horario, los planes de capacitación, las oportunidades de ascenso y los planes de bienestar e incentivos.

Palabras clave: generación, millennials, motivación, retención de personal, talento humano.

Abstract

The objective of this study is to establish the key factors that favor the management of organizational human talent corresponding to the Millennial generation of the municipality of Cartago, Valle del Cauca. This is a descriptive and exploratory study, with a mixed research method (quantitative and qualitative). For the development of the proposed objectives, it was initially necessary to analyze the employability situation of millennials in Colombia, where information was obtained regarding the employment rate of these people, which for the year 2019 reached 46.2% and unemployment the 18.5%, thus being considered one of the population groups with the most difficulties in accessing employment. Continuing with the development of the study, the evolution of human management processes was reviewed, where 4 main stages were identified, these being administrative, management, development and strategy. Following this, the measurement instrument was designed to carry out the field work, where three variables were established to be evaluated: Personal and professional expectations and needs, Factors that facilitate staff retention, and Social benefits that millennials expect in the future. worked. Subsequently, the analysis of the information obtained through the survey was carried out, where it was possible to conclude that this generation values factors such as remuneration, schedule flexibility, training plans, promotion opportunities and plans in their work. welfare and incentives.

Keywords: generation, millennials, motivation, staff retention, human talent.

Contenido

Introducción	14
Planteamiento del problema	16
Formulación del problema	18
Sistematización del problema	18
Objetivos	19
General	19
Específicos	19
Justificación	20
Marco referencial	22
Antecedentes	22
Marco teórico	24
Paradigma.	24
Proceso de selección	26
Proceso de evaluación de desempeño	28
Gestión por competencias.	29
Herramientas para la gestión del talento humano en las organizaciones.	33
Generación millennials.	34
Marco espacial	35
Marco temporal	37
Marco legal	37
Diseño metodológico	39
Tipo de investigación	39
Método de investigación	39
Etapas metodológicas	40
Población y muestra	41
Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
Tratamiento de la información	43

Resultados	44
Situación actual de empleabilidad para los Millennials en Colombia.	44
Análisis de la evolución de los procesos que conforman el área de recursos humanos en las organizaciones.	47
Evaluación de la percepción y expectativas que tienen sobre su trabajo los Millennials del municipio de Cartago Valle del Cauca.	52
Guía para la adecuada gestión del talento humano que hace parte de la generación de los Millennials.	79
Expectativas y necesidades personales y profesionales.	80
Motivación.	80
Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	81
Estabilidad.	83
Factores facilitadores de la retención de personal.	84
Remuneración.	84
Clima laboral.	88
Liderazgo.	93
Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo.	95
Conclusiones	98
Referencias	101
Apéndice	12105

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Evolución de las competencias	24
Cuadro 2. Marco legal	32
Cuadro 3. Etapas metodológicas	35
Cuadro 4. Encuesta Deloitte 2020	40
Cuadro 5. Etapas de la gestión humana	44
Cuadro 6. Comparativo antes y después de algunas actividades de gestión humana	46
Cuadro 7. Expectativas y necesidades personales y profesionales	79
Cuadro 8. Factores facilitadores de la retención de personal	87
Cuadro 9. Beneficios sociales que esperan los millennials	97
Cuadro 10. Gestión del talento humano variable “Motivación”	101
Cuadro 11. Gestión del talento humano variable “Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa”	103
Cuadro 12. Gestión del talento humano variable “Estabilidad”	105
Cuadro 13. Gestión del talento humano variable “Remuneración”	106
Cuadro 14. Gestión del talento humano variable “Clima laboral”	109
Cuadro 15. Gestión del talento humano variable “Liderazgo”	115

Lista de Tablas

Tabla 2. Población por edades municipio de Cartago, Valle del Cauca 2020	35
Tabla 3. Género de los encuestados	72
Tabla 4. Estado civil de los encuestados	74
Tabla 5. Nivel educativo de los encuestados	76
Tabla 6. Tipo de vinculación de los encuestados	77

Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de generaciones	10
Figura 2. Ciclo de la toma de decisiones	18
Figura 3. Proceso de selección	20
Figura 4. Tipos de competencias	26
Figura 5. Perfil de cargo por competencias	27
Figura 6. Mapa Cartago, Valle del Cauca	30

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Condiciones laborales de los jóvenes en Colombia	41
Gráfico 2. Género de los encuestados	75
Gráfico 3. Edad de los encuestados	76
Gráfico 4. Estado civil de los encuestados	77
Gráfico 5. Estrato socioeconómico	78
Gráfico 6. Nivel educativo de los encuestados	79
Gráfico 7. Tipo de vinculación de los encuestados	80
Gráfico 8. Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 1	84
Gráfico 9. Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 2	85
Gráfico 10. Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 3	87
Gráfico 11. Factores facilitadores de la retención de personal Parte 1	92
Gráfico 12. Factores facilitadores de la retención de personal Parte 2	93
Gráfico 13. Factores facilitadores de la retención de personal Parte 3	95
Gráfico 14. Factores facilitadores de la retención de personal Parte 4	96
Gráfico 15. Factores facilitadores de la retención de personal Parte 5	98
Gráfico 16. Beneficios sociales que esperan los millennials Parte 1	99
Gráfico 17. Beneficios sociales que esperan los millennials Parte 2	101

Introducción

La administración de las empresas a través de los años ha tenido enfoques distintos, pero siempre pensando en el mismo fin que es lograr los objetivos de la organización. Con la llegada de la escuela de las relaciones humanas el trabajador entra a ser actor principal en la consecución de las metas que se propone la empresa, reconociéndose como un ser integral, que tiene necesidades sociales y económicas que afectan su motivación, y por ende su desempeño. Parte de allí entonces la necesidad de contar con un área de gestión humana que tenga como misión proveer a las demás áreas del talento humano idóneo y desarrollar las competencias de todos los trabajadores con la finalidad de alcanzar mayores niveles de calidad en la ejecución de los procesos. No obstante, esta tarea se ha vuelto más dispendiosa, dado que cada generación está marcada por actitudes y valores diferentes que terminan incidiendo en el desempeño y resultados de las organizaciones. Es por ello, el interés de realizar la presente monografía, que tiene como finalidad analizar los factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca, siendo está considerada como una generación marcada por la revolución tecnológica, que llegó para marcar nuevos estilos de vida, así como otras maneras de ver la vida personal y laboral; asimismo, son personas que han tenido mayores posibilidades para capacitarse y prepararse intelectualmente y que son dados a buscar la plenitud de sus vidas más allá de una estabilidad, de igual manera, se les dificulta seguir las reglas y por esto se han convertido en un reto para los gestores de talento humano. Como parte del diseño metodológico, se aplicará la encuesta a una muestra de la población previamente definida y como fuente de información secundaria se contará artículos científicos, investigaciones y trabajos de grado que pueden enriquecer el tema.

Uno de los objetivos de la investigación es presentar un modelo o guía para una adecuada gestión del talento humano aplicado a la generación en referencia, siendo entonces importante realizar una exploración teórica sobre la evolución de la gestión humana y las nuevas tendencias para su administración. De igual manera, para el desarrollo del presente estudio, es importante mencionar establecer la percepción de los millennials frente al trabajo, razón por la cual la encuesta va dirigida a un grupo de personas en edades entre los 25 y 40 años del municipio de

Cartago Valle, lo que permitirá conocer cuáles son aquellos aspectos que pueden contribuir a la gestión adecuada de estos empleados, destacando los aspectos que se convierten en motivadores y que ayudan a su retención dentro de la organización. Llevar a cabo esta investigación, resulta de interés tanto académico como profesional toda vez que se pretende profundizar en un tema que puede impactar en las empresas del municipio, brindando herramientas útiles para el fortalecimiento de sus áreas de gestión humana.

Planteamiento del problema

Las empresas son sistemas abiertos en los que interactúan subsistemas, es decir, áreas tales como compras, financiera, producción, entre otras; las cuales lideradas por talento humano que requiere ser gestionado de manera adecuada con el fin de lograr potenciar sus fortalezas y obtener compromiso y fidelización con la organización. Es de reconocer, además, que, en las empresas, los equipos de trabajo están conformados por personas de diferentes edades; cada una de estas generaciones tiene sus propias apreciaciones sobre la vida, valores y motivaciones diferentes, incluidas las expectativas laborales que pueden diferir para cada una. Por tanto, las empresas tienen nuevos retos, en especial las áreas de talento humano que son las responsables de desarrollar todas las actividades necesarias para atraer el mejor recurso humano y lograr motivarlo para que permanezca dentro de la organización. De allí la importancia de conocer la manera en que está conformado el equipo de trabajo porque es necesario establecer cuáles con las expectativas que tienen frente al trabajo y a partir de allí modelar planes y programas tendientes a la formación de competencias y a la retención de personal.

Una de las generaciones que ha traído grandes retos para la administración de personal, son los millennials, quienes se encuentran fuertemente influenciados por la tecnología y por valores y costumbres diferentes a las demás generaciones. Los Millennials son pioneros de la era digital, la tecnología se convirtió en una necesidad básica que deben suplir de manera prioritaria y reconocen su incidencia en el desempeño profesional, y valoran bastante aquellas organizaciones que están a la vanguardia en temas tecnológicos (Walters, Robert, 2019). Tomando como referencia un estudio realizado por el Banco BBVA, para el año 2020 la fuerza laboral a nivel mundial estuvo conformada en un 35% por empleados Millennials y se estima que en diez años este dato se eleve a más del 70%, situación que induce al establecimiento de nuevas políticas para la administración del talento humano, entendiendo sus necesidades y aspiraciones laborales.

De otro lado, en Colombia, para el año 2019 aproximadamente el 50% de los trabajadores estaba en un rango de edad inferior a 38 años, y, aun así, las empresas siguen implementando estrategias obsoletas en cuanto a gestión humana, o en el peor de los casos, solo se centran en estrategias para vender sus productos y servicios, y se olvidan del talento humano. En un estudio realizado por una firma consultora, donde en el año 2018 se encuestaron cerca de 45.000

personas en más de sesenta compañías de tipo nacional e internacional de 20 sectores de la economía, se evidenció que el 80% de los trabajadores no se sienten plenos en su trabajo; destacando además que aquellos que pertenecen a la generación X los que más insatisfechos, y suelen permanecer en las organizaciones más de diez años, diferenciándose de los Millennials, quienes prefieren renunciar tan pronto no están a gusto en su lugar de trabajo y su período de estancia no suele ir más allá de cinco años (Portafolio, 2019).

De igual manera, cabe resaltar que en una encuesta denominada Millennials 2016 realizada por la empresa Deloitte, se logró determinar que este grupo poblacional tienen un alto nivel educativo, donde cuatro de cada diez han realizado estudios superiores, encontrando también que la educación es un factor que reviste importancia para su desarrollo personal, pero a la vez también lo es viajar y cumplir con metas personales. Complementando esta información con la última encuesta realizada por esta firma en el año 2021, se tiene que los millennials encuestados consideran que el conocimiento tecnológico y la creatividad son las capacidades que los jóvenes en Colombia consideran más importantes para el éxito de las organizaciones, asimismo, manifestaron que el bienestar de sus familias, así como el futuro financiero a largo plazo son los aspectos que más contribuyen a sus niveles de ansiedad y estrés (Cámara Comercio Colombo Americana, 2021).

Finalmente, opinaron frente a las problemáticas sociales que le generan mayor incertidumbre respecto a su futuro, siendo estas la corrupción en los negocios o la política, los crímenes y la seguridad personal y el cambio climático. Dado lo anterior, consideran que las empresas deben propiciarles condiciones que vayan de la mano con sus aspiraciones laborales, entre las que pueden mencionarse, la disponibilidad de tecnología, intercambios internacionales con otras empresas, un adecuado ambiente de trabajo, y líderes que inspiren hacia el logro de las metas organizacionales.

Retomando lo expuesto hasta aquí, se considera pertinente que las empresas realicen modificaciones a sus procesos y comprendan que el recurso humano debe gestionarse teniendo presente que cada grupo de empleados de acuerdo con su edad tiene unas motivaciones distintas y desde ese punto de vista, deben redefinirse los procesos que hacen parte de un área de talento humano.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores clave que favorecen la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de empleabilidad para los Millennials en Colombia?

¿Cómo han evolucionado los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos?

¿Cuáles son las condiciones que debe tener una empresa para atraer el talento humano de la generación Millennials?

¿Cuál es la percepción que tienen sobre el trabajo los Millennials en el municipio de Cartago, Valle del Cauca?

¿Cómo propiciar acciones encaminadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano para la generación Millennials?

Objetivos

General

Plantear los factores clave que favorecen la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Específicos

- Estudiar la situación actual de empleabilidad para los Millennials en Colombia.
- Analizar la evolución de los procesos que conforman el área de recursos humanos en las organizaciones.
- Evaluar la percepción y expectativas que tienen sobre su trabajo los Millennials del municipio de Cartago Valle del Cauca.
- Presentar una guía para la adecuada gestión del talento humano que hace parte de la generación de los Millennials.

Justificación

El capital humano con el pasar de los años cobró gran importancia dentro de las organizaciones y fue reconocido como un factor clave en la consecución de los objetivos que se trazan las compañías. Si bien es cierto, antes las empresas se centraban en la producción, tal como lo describía el modelo de administración científica de Taylor (1915) siempre en la búsqueda de la eficiencia, viendo al trabajador como un recurso que simplemente debía producir sin tener en cuenta sus necesidades y expectativas. Sin embargo, posteriormente se evidenció que el empleado debía ser tratado como un ser integral que esté compuesto no solo por la necesidad de tener un trabajo para solventar sus necesidades básicas, sino que ese trabajo también sirviera de puente para su realización personal y familiar.

Esta teoría se conoció como la teoría de las relaciones humanas y a partir de allí tomaron importancia los profesionales que se dedicaban al estudio del ser humano y de su interacción en el campo laboral, apareciendo los psicólogos, trabajadores sociales, entre otros, que ponían su foco en la necesidad de que la persona se realizará en las diferentes dimensiones de su vida (económica, social, familiar, laboral) para lograr su máxima productividad. Y justo cuando los directivos empezaban a aceptar esta nueva situación, se analiza que además de que el trabajador debía ser tratado como un ser integral, también había que tener en cuenta la época en la que había nacido, ya que de alguna manera esto marcaba hitos con relación a sus expectativas sobre la vida, sus valores, costumbres, entre otros, y es allí cuando toman relevancia las generaciones, donde pueden distinguirse las siguientes (Compromiso Gerencial, 2019):

- Baby Boomers (1949-1968)
- Generación X (1969-1980)
- Millennials (1981-1993)
- Centennials (1994-2010)

Como se mencionó en párrafos anteriores, la gestión del recurso humano ha sido un proceso que ha evolucionado al punto tal que las empresas han reconocido la importancia de contar con un área que tenga como finalidad direccionar los procesos relacionados con el recurso humano. Dado lo anterior, la presente investigación propone analizar cuáles son las estrategias y

procesos más acertados para lograr la productividad, motivación y compromiso de los colaboradores que forman parte de la generación millennials. Por tanto, el estudio se apoya en los autores que a través de la historia han dado una mirada distinta a la gestión del talento humano, encontrando a Fayol (1925), Taylor (2000), Weber (1920) y finalmente Maslow (1943) que es quien impulsó la importancia de las relaciones humanas a través de su famosa pirámide de las necesidades.

Estudiar la manera en que cada generación tiene necesidades y expectativas diferentes entre sí, se convierte en un reto para las organizaciones, resaltando el grado de significancia de poder contar con estrategias dirigidas a la diversidad de grupos de trabajadores que laboran al interior de las compañías. En la medida en que se conocen cuáles son aquellas variables que generan sentimientos de seguridad, realización y motivación, puede lograrse su fidelización, lealtad y por ende mayor productividad. De igual manera, para las empresas se vuelve un reto identificar los aspectos que motivan y contribuyen a la retención del talento humano, entendiendo que cada empleado es un ser con una personalidad diferente, así como valores y principios que son marcados por la generación a la que pertenecen. De allí entonces que se considere necesario realizar el presente estudio, donde logre establecer cuáles son aquellos factores claves en la gestión del talento humano que concierne a la generación de los Millennials, donde pueda proveerse de información relevante para que las empresas del municipio de Cartago, Valle del Cauca puedan fortalecer los procesos de recursos humanos, enfocándose en las necesidades de un grupo de colaboradores que hoy en día hacen presencia en las organizaciones y que como tal impactan en los resultados de las compañías.

Finalmente, el trabajo representa un aporte significativo para las autoras del proyecto, dado que propicia la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y que pueden ser adaptados a la realidad empresarial, de igual manera, contribuye con conocimiento para la universidad, donde en su biblioteca digital podrá aparecer como un trabajo que puede ser referente para futuras investigaciones tanto para estudiantes de la misma universidad como de otras instituciones educativas.

Marco referencial

Antecedentes

Para el desarrollo de la presente monografía, se realizará una búsqueda bibliográfica de artículos de interés debidamente acreditados, con el fin de establecer los antecedentes del tema que hace referencia a la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación millennials, teniendo como restricción que no fueran estudios con una antigüedad mayor a 5 años. Dado lo anterior, se encontró un estudio internacional, realizado en el año 2020 para la Universidad Autónoma de Querétaro, y que lleva por título “La gestión del talento humano en las generaciones profesionales”, y que tuvo como objetivo principal brindar información relevante respecto a las preferencias de los millennials (Meléndez, 2020). El estudio fue descriptivo, con una muestra de 50 estudiantes en el postgrado de administración de la Universidad de Querétaro, con el análisis estadístico, se obtuvo una correlación de Pearson de 0,97, lo que permitió determinar que las variables se relacionan de forma positiva en una correlación positiva entre dichas variables. Dentro de los resultados más importantes con la realización del trabajo de campo, se tiene que los millennials valoran ser capacitados dentro de las organizaciones y prefieren las empresas donde encuentran planes de carrera.

Este estudio reviste gran importancia para la investigación que se pretende realizar, dado que expone la manera en que se valida un cuestionario para posteriormente ser aplicado, siendo este uno de los objetivos del trabajo propuesto.

Otro artículo de carácter internacional y que representa interés para la monografía, es el desarrollado en el Perú en el año 2017, y que tiene por nombre “Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones”, realizado con el objetivo de establecer las estrategias implementadas en algunas organizaciones para disminuir la rotación de los trabajadores millennials. Se trató de una investigación que aplicó una metodología mixta, con enfoque cuantitativo y cualitativo. En tal sentido, se realizó trabajo de campo con unos estudiantes universitarios de la generación millennials que además tuviesen experiencia laboral; asimismo se llevó a cabo una entrevista a gerentes de recursos humanos de un conjunto de empresas previamente seleccionadas (Mitta & Dávila, 2017). Como conclusión del trabajo, se evidenció una brecha existente entre las expectativas de los millennials y lo que obtienen en las empresas donde laboran, razón por la cual prefieren renunciar y buscar

nuevas opciones. Dado lo anterior, conviene tomar como referente el trabajo, puesto que expone las estrategias que utilizan las organizaciones, y si en realidad tienen una diferenciación para esta generación, lo que puede ser tomado para contrastar con los resultados que se alcancen en el estudio que se pretende adelantar.

Continuando con los antecedentes, se destaca un estudio a nivel nacional llevado a cabo en la ciudad de Bogotá en el año 2020 y que lleva por título “Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones centennials y millennials, aplicado en las organizaciones de la ciudad de Bogotá 2021”. El objetivo del trabajo fue proponer estrategias que contribuyen a la retención del capital humano de los trabajadores pertenecientes al grupo de los centennials y millennials. Es un estudio de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, tomando como población a personas de diferentes estratos socioeconómicos ubicadas en Bogotá con edades entre los 16 y 40 años. Dentro de los resultados a destacar obtenidos con el trabajo de campo, se tiene que estas generaciones son inestables laboralmente, quieren flexibilidad laboral, no se logran sentir valorados y no les gustan invertir un tiempo determinado en algo que no vale la pena (Rueda & Martínez, 2020).

Por lo expuesto, se considera que este estudio realiza un aporte importante con el instrumento de medición que utilizaron, dado que es una orientación sobre el tipo de preguntas que pudiera hacerse y las condiciones para tener en cuenta en el momento de aplicar la encuesta.

Fortaleciendo el tema de los antecedentes, se encontró otro artículo de interés realizado en el año 2017 para la Universidad del Norte en Barranquilla, teniendo como título “Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials”. Es un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, desarrollado mediante revisión bibliográfica relacionada con el tema, donde inicialmente se definió cada generación para posteriormente determinar los aspectos que los diferencian en relación con su disposición en el trabajo, los aspectos que los motivan y sus favoritismos en materia de educación, siendo esta una información útil para que las empresas formulen estrategias acertadas para atraer el talento humano idóneo y mantenerlo motivado para que sea un aporte en la obtención de los objetivos organizacionales, enfocadas a cada generación (Díaz, López & Roncallo, 2017), por tanto, se considera que ofrece un contenido valioso y que nutre de manera sustancial el desarrollo del presente estudio, ya que además de dar claridad sobre los rangos de edades de cada generación, describe sus características y propone estrategias para la gestión del

talento humano, lo que puede tomarse como referente para el desarrollo de los objetivos específicos propuestos.

Finalmente, para complementar los antecedentes, se menciona un trabajo de tipo regional realizado en ciudad de Cali en el año 2019, y que lleva por título “Plan carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras de Cali”, teniendo como intención establecer la correspondencia existente entre los planes de crecimiento dentro de la organización como factor motivador para la fidelización del capital humano en la generación millennials. El estudio es de tipo descriptivo con aplicación de encuesta a entidades financieras. Dentro de los hallazgos importantes del trabajo, se encuentra el hecho de que la evaluación de desempeño representa un insumo que provee información necesaria para tomar decisiones respecto a la promoción de cargos, siendo este uno de los factores que intervienen en la motivación de los millennials y que contribuyen a su permanencia dentro de las organizaciones (Ararat, 2019). Por tanto, se considera que el estudio contribuye a la construcción de la investigación que se está adelantando, al exponer una de las variables que puede ser determinante en una adecuada gestión del talento humano para la generación de los Millennials.

Marco teórico

Paradigma

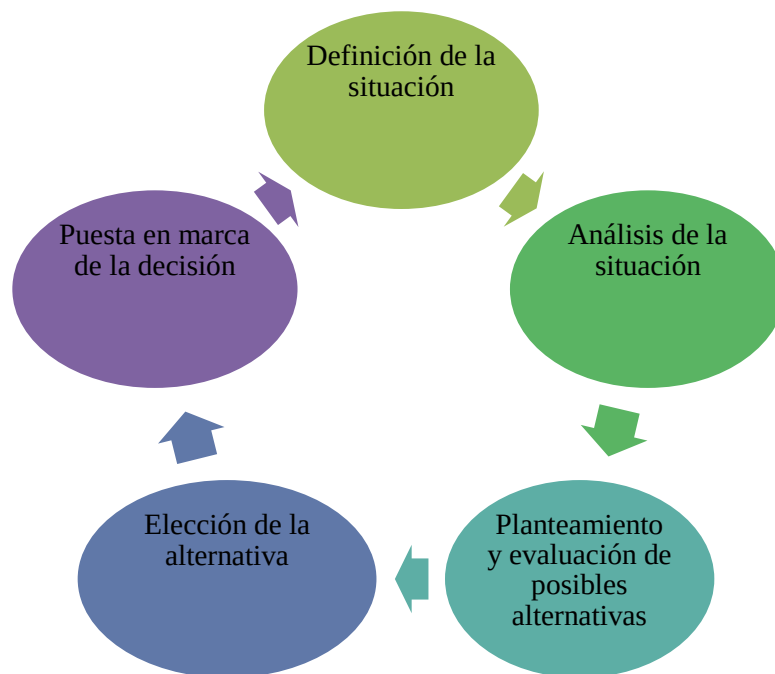
El pensamiento neoclásico nace en la década 70's, cuando se impuso que el valor o precio de los productos debía ser proporcional a la necesidad que solventaba, causando satisfacción en los clientes., contradiciendo de esta manera el paradigma clásico, el cual manifestaba que el precio debía ser el resultado del análisis de los costos que representaba el poder producir el bien o producto. De otro lado, uno de los grandes cambios que impuso el neoclasicismo fue el libre comercio, propiciando de esta manera el intercambio de mercancías entre los países, aumentando de esta manera la competencia. Uno de los mayores exponentes del paradigma neoclásico fue Marshall (1924) quien promovió la relación entre la demanda y la oferta, insistiendo además sobre la importancia de que los empresarios para lograr maximizar su rentabilidad debían ser eficientes en el uso de sus recursos y disminuir los costos de operación. Otro de los conceptos que se le reconocen a este autor es el de la elasticidad, el cual hace referencia a los cambios en

los comportamientos de la demanda cuando los precios son susceptibles de variación (Vieira, 2008).

Otro aspecto que resaltar de dicho paradigma es que busca además que se realicen cambios al interior del sistema, siendo este entendido como la organización, de allí que Simon (1950) hiciera énfasis en la necesidad de tomar decisiones después de realizar un análisis minucioso de la situación.

Figura 2

Ciclo de la toma de decisiones



Fuente. Ibáñez & Castillo (2010)

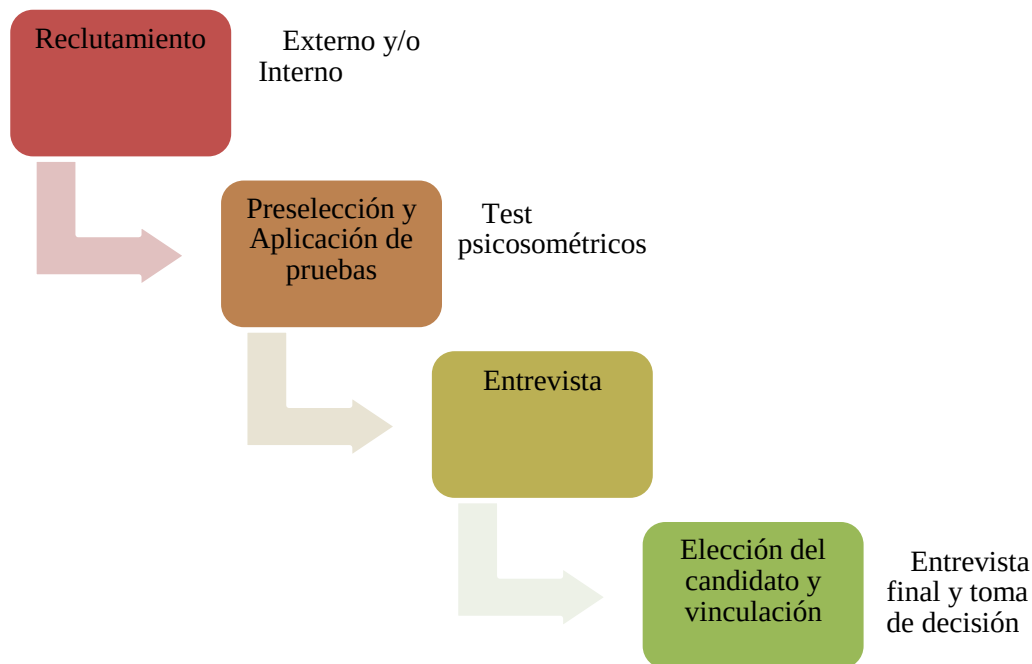
Tomando entonces lo expuesto en el gráfico anterior, se comprueba que el neoclasicismo realizó aportes valiosos para la administración de las organizaciones, brindando herramientas que

contribuyen a la gestión de los recursos para alcanzar los resultados esperados, por tanto, se considera que el paradigma cumple con los objetivos del presente estudio, donde se pretende analizar unas variables para proponer una guía que favorezca la gestión de los trabajadores, lo que se resulta válido para el mejoramiento de las organizaciones (Ibañez & Castillo, 2010).

Podría decirse entonces que la administración de los recursos humanos ha debido adaptarse a los cambios que han venido con el tiempo, donde anteriormente se tenían trabajadores que eran solo reconocidos como mano de obra a un ahora donde se consideran que son gestores del conocimiento y que como tal aportan de manera significativa al desarrollo de las empresas, asimismo, se pasó de tener trabajadores que se conformaban con un salario a tener empleados que se consideran con derechos y exigen otros beneficios por realizar su labor. Es allí donde puede distinguirse que la última ola de los recursos humanos es reconocida como la 3.0, la cual está marcada por la llegada de la tecnología y donde se reconocen dos tipos de profesionales: los boomers y los millennials. Estos últimos han convivido siempre con la tecnología, la ven como algo natural y se desenvuelven fácilmente con ella. Es una generación que ha tenido más comodidades que las anteriores, aprecian en gran medida el tiempo libre y rechazan las jerarquías dentro de una empresa, razón por la cual demandan autonomía y es de reconocer que se encuentran más capacitados y formados que otros (Peña, 2014).

Proceso de selección

El proceso de selección parte de la necesidad de cubrir vacantes en una empresa, para lo cual debe estar previamente definido el perfil del cargo, donde se determine la educación, formación, habilidades y experiencia. Una vez se tiene establecido el perfil, se procede con el reclutamiento, donde las fuentes pueden ser internas o externas. El reclutamiento interno se da especialmente en aquellas empresas que toman en cuenta a sus colaboradores a la hora de cubrir alguna vacante y así darles la oportunidad de ascender. De otro lado, el reclutamiento externo puede hacerse a través de agencias, bolsas de empleo, periódicos, universidades, entre otros.

Figura 3*Proceso de selección*

Fuente. Elaboración propia a partir de Cuesta (2017)

Tal como lo manifiesta Cuesta (2017), una vez se ha superado la etapa de reclutamiento, se debe realizar un proceso de preselección donde se filtren las hojas de vida de acuerdo con parámetros tales como el cumplimiento de requisitos esenciales. Posterior a esto, se aplican las pruebas psicotécnicas, donde se destacan los test psicométricos, los cuales se dividen en pruebas de aptitudes y pruebas de personalidad.

El proceso continúa con una nueva preselección teniendo en cuenta el perfil del cargo, y a partir de allí se comprueban la información relacionada en las hojas de vida y se toman decisiones para pasar a la entrevista final con los jefes inmediatos, de donde sale la persona a contratar (Cuesta, 2017). Es de resaltar, que con la llegada de la tecnología, han aparecido nuevas maneras de realizar la entrevista aprovechando los recursos que ponen a disposición las

TIC's, siendo esta la entrevista virtual, la cual se realiza a través de una videoconferencia donde se requiere el uso de una webcam, auriculares y micrófono; este tipo de entrevista trae ventajas como la posibilidad de interactuar con candidatos que se encuentren en cualquier lugar, ahorrándoles de esta manera los costos de traslado, asimismo, se disminuyen los tiempos de espera del proceso y se lleva a cabo de una manera más flexible e informal (Peña Pérez, 2014).

Tomando lo dicho por Murillo y Zapata (2007), se establece que el proceso de selección no termina con la contratación del candidato, ya que requiere de un seguimiento para comprobar que el proceso fue efectivo; esto en la normatividad colombiana se conoce como período de prueba, y consta de un determinado tiempo donde el nuevo empleado debe demostrar que es el idóneo para el cargo.

Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que propicia el mejoramiento continuo del desempeño de los colaboradores, ya que permite conocer los aspectos en los cuales se encuentra fortalecido, pero también contribuye a la detección de oportunidades de mejora y definición de planes de acción. De otro lado, cabe relacionar la definición que Chiavenato (200) utilizó para el proceso de evaluación de desempeño, siendo este “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencia de desarrollo” (p. 398). Asimismo, se definen como objetivos de dicho proceso los siguientes:

- Formulación de planes y programas de capacitación
- Definición de planes de beneficios e incentivos
- Establecimiento de políticas para planes de carrera y ascensos
- Fortalecimiento de las competencias
- Planteamiento de estrategias de mejora para el talento humano

Resulta entonces ser la evaluación de desempeño un mecanismo para el desarrollo del talento humano, fortaleciendo sus competencias técnicas y trabajando en sus competencias conductuales para lograr un desempeño superior que redunde en la calidad de la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. Dado que la evaluación de desempeño tiene como finalidad obtener información que permita establecer la calidad en la que un empleado desarrolla sus funciones, se convierte entonces en un sistema vital para el mejoramiento de los procesos en toda

la organización (Bateman & Snell, 2009). A través de los años se han implementado diferentes métodos de evaluación, encontrando entre los más destacados, el método por escalas gráficas, el método por investigación de campo y el método por comparación de pares.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas mediante factores previamente establecidos y graduados; por tanto, se utiliza un cuestionario en el cual se midan los factores que se evaluarán con su respectiva escala de medición. En tanto, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo involucra a un experto, quien se encarga de realizar una entrevista al jefe superior, donde logró establecerse mediante evidencias, el desempeño del empleado. Ofrece como ventaja, la definición de planes de acción para la intervención del trabajador, logrando que en el corto o mediano plazo se obtengan mejores resultados. Finalmente, el método de comparación de pares es una técnica que implica evaluar a los trabajadores comparando su desempeño con el que consideren el mejor. Para ello es necesario definir los factores de evaluación que serán medidos y previamente definir los pares de empleados a valorar.

Gestión por competencias.

Una de las innovaciones en los procesos de talento humano, es la gestión por competencias, la cual aplica a la selección, evaluación y planes de formación. Las competencias hacen relación a la necesidad de que un empleado cumpla con tres pilares principales para decir que es apto para desempeñar un cargo, siendo estos, los conocimientos, habilidades y destrezas. Precisamente allí radica su importancia, ya que a través de la definición de un perfil que cumpla con la tríada (saber, querer y poder), una organización puede atraer el talento humano que se ajuste a sus necesidades y que contribuya al logro de las metas de la compañía. Citando lo dicho por Cuesta Santos (2017), la determinación de los cargos es una tarea clave dentro de la gestión del talento humano, y que “tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también manuales de funciones o profesiogramas” (p.251). Sin embargo, la gestión del talento humano no siempre fue orientada a competencias, por tanto, en la siguiente tabla puede observarse su evolución a través del tiempo:

Cuadro 1*Evolución de las competencias*

	Años de los 60's	Años de los 70's	Años de los 80's	Años de los 90's
Habilidades	Definir normas, políticas y reglamentos que debían cumplirse al pie de la letra	Aparece la flexibilidad para entender que no todas las situaciones se encuentran en el punto A o el B, también existe un punto C.	En este período se consolida la flexibilidad, y llega la planificación como una manera de anticiparse a los hechos.	Adaptación al cambio
Características de la personalidad	Se valoraba más la manera de hacer las cosas bien, aunque demandará mayor cantidad de tiempo, restando productividad.	La proactividad es altamente valorada.	Fortalecimiento de las capacidades.	Capacitación continua.
Estilo de trabajo	Alto grado de responsabilidad y lealtad hacia la empresa.	Ser oportunos en el desarrollo de las tareas.	Pensamiento lógico y compilación de la información.	Comunicación, apoyo y trabajo en equipo. Transferencia del conocimiento.
Tipo de liderazgo	Autoritario, impone las decisiones.	Es un mediador en las situaciones de tensión.	Siente empatía por el mejoramiento continuo de los procesos.	Inmerso en la ingeniería de procesos, Es contundente, toma acción continuamente y trabaja en pro del

	Años de los 60's	Años de los 70's	Años de los 80's	Años de los 90's
				mejoramiento de la organización.
Contribución a la organización	Oportunidad en el cumplimiento de la labor, alta productividad.	Enfoque en la calidad del producto o servicio.	Espacios de participación para exponer soluciones e ideas en pro del mejoramiento de la organización.	Emprender acciones de mejora para atender las necesidades y requerimientos de los clientes.

Fuente. Embid y Fernández (2012)

Tal como puede apreciarse en la tabla, cada dimensión que hace parte dentro de un perfil del cargo, así como de las competencias, ha mostrado una evolución importante, donde en un principio no se brindaba mayor relevancia y el trabajador era visto como un recurso más, a llegar al punto de ser tomado en consideración como un actor primordial que incide de manera directa en la satisfacción del cliente y que como tal debe ser visto como un ser humano en todo su conjunto y no como un simple trabajador (Embid & Fernández, 2012).

Los perfiles de cargos y manuales de funciones tuvieron sus inicios con la teoría de la división del trabajo, que tenía como finalidad simplificar las tareas, creando a su vez una burocracia al generar divisiones jerárquicas que demarcaban el nivel de mando y los canales de comunicación; ahora, lo que se busca es mayor productividad, razón por la cual los gerentes se buscan estructuras organizacionales más horizontales con la especialización de las tareas (Naumov, 2011).

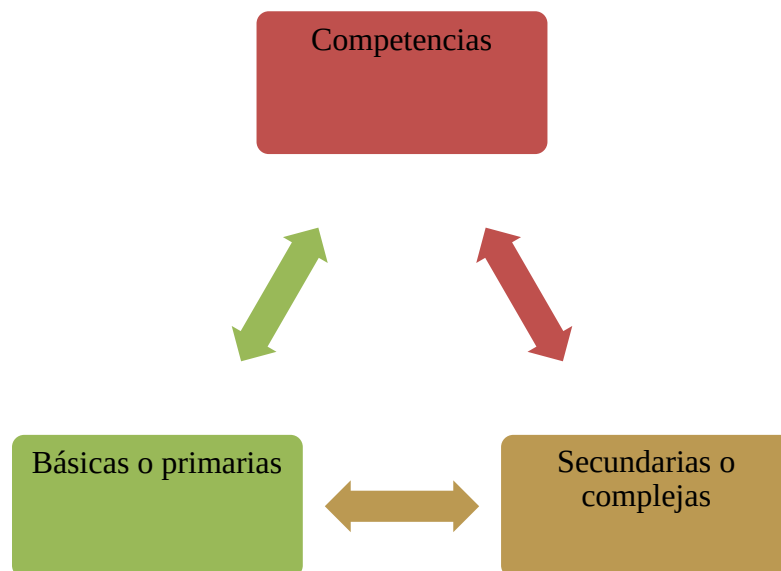
La gestión por competencias tuvo sus inicios con McClelland (1973), y fue posteriormente reforzada por Goleman (1997) cuando se comenzó a hablar de inteligencia emocional. Cabe anotar que no existe un consenso frente a lo que es la definición de competencia, sin embargo, puede relacionarse la descrita por Boyatzis (1982), quien manifestó que “las competencias laborales son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional” (p. 256).

Asimismo, es importante relacionar las siguientes consideraciones que hacen parte de la gestión por competencias (Cuesta, 2017):

- a. Un empleado no es competente únicamente desde el punto de vista cognitivo, también interviene la parte emocional.
- b. La efectividad de la gestión de los recursos humanos se da en la medida en que se reconozca que no es solo importante “saber hacer” sino también “querer hacer”.

Figura 4

Tipos de competencias



Fuente. Elaboración propia a partir de Cuesta (2017)

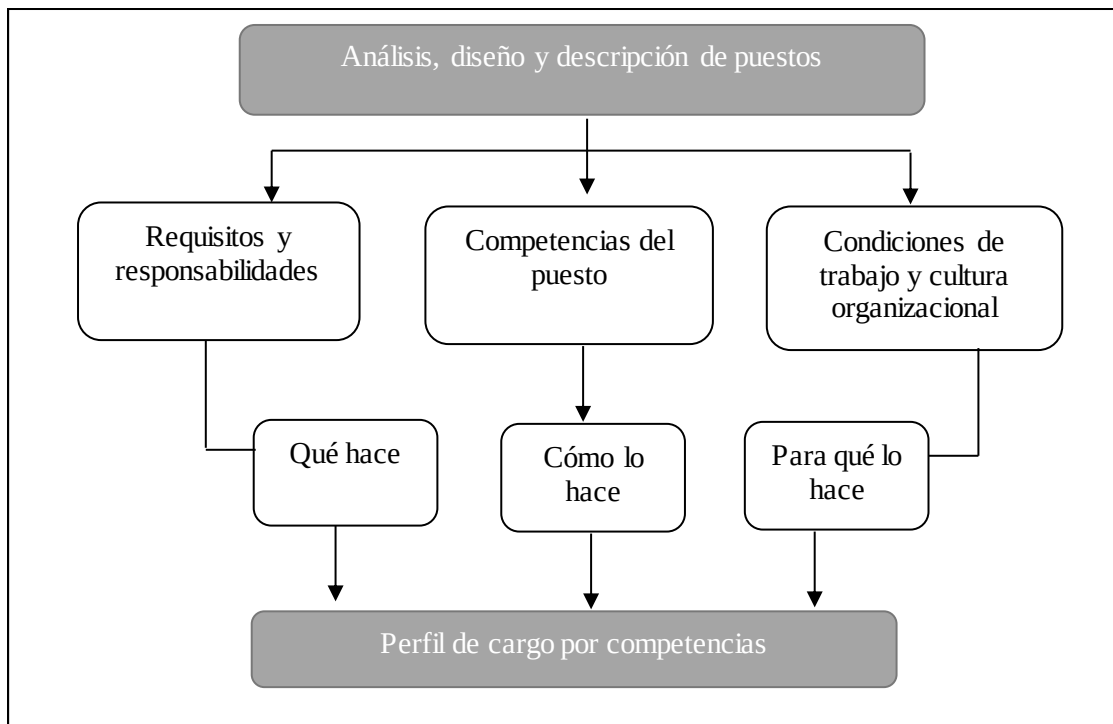
- c. Existen competencias básicas o primarias (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.) y existen las competencias secundarias o complejas (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Para la definición de perfiles de cargos y manuales de funciones, estas últimas son las que se deben tomar en consideración. La diferencia entre un manual

de funciones tradicional a uno por competencias radica en que este último da cabida a lo cognitivo, psicológico y social.

- d. Para la definición de un perfil de cargo por competencias, es necesario responderse cuestionamientos tales como ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Figura 5

Perfil de cargo por competencias



Fuente. Cuesta (2017)

Herramientas para la gestión del talento humano en las organizaciones.

Para realizar un adecuado proceso de gestión humana, es importante que se tomen en cuenta aquellos aspectos que van más allá del salario y que contribuyen a que los empleados puedan desarrollar su máximo potencial, por tanto, aquí puede hacerse mención de una serie de beneficios tales como incremento de vacaciones, flexibilidad horaria, acceso a guarderías, bonos de rendimiento, entre otros que deben ser tomados en cuenta cuando se quiere motivar a los colaboradores para que trabajen por los objetivos de la organización.

Asimismo, uno de los factores que llaman la atención de los millennials es la posibilidad de fortalecer su carrera profesional, a través de formación y seminarios que puedan ser patrocinados por la organización, asimismo, existen empresas que le han apostado a crear sus propios programas de e-learning, aprovechando la disponibilidad de los recursos tecnológicos, crean cursos que pueden ser realizados por los colaboradores y para incentivar su participación definen bonificaciones por acceder a ellos. Otra herramienta que ha sido utilizada para el fortalecimiento de las competencias es el coaching, es un proceso dirigido especialmente al nivel directivo para fomentar el liderazgo, donde se tienen logros tales como la toma de conciencia sobre las conductas que limitan el desarrollo del empleado, se asume la responsabilidad de cambiarlas y se crea un plan de acción para cumplir con las metas propuestas (Peña, 2014).

Retomando todo lo expuesto, puede concluirse que las empresas deben adaptarse a los recursos humanos 3.0, siendo necesario reinventarse en el trato y concesiones que se dan a los empleados dado que se está ante una generación altamente demandante y que no teme tomar riesgos, siendo entonces necesario crear espacios de participación y generar ambientes colaborativos y proactivos que fortalezcan los procesos comunicativos y las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Generación millennials.

La generación millennial ha despertado el interés de los administradores por interpretar los desafíos a nivel de gestión humana que ha traído consigo este grupo poblacional, entender cuáles son sus factores motivacionales para lograr su retención en las organizaciones se ha convertido en un completo desafío. Dado lo anterior, diferentes autores se han preocupado por realizar trabajos de campo donde han analizado los niveles de satisfacción laboral y las actitudes en el trabajo, lo que ha permitido que puedan realizarse recomendaciones acerca de la manera en que deben relacionarse, potenciar sus competencias, propiciar un ambiente de trabajo adecuado y planes de bienestar ajustados a sus preferencias (Gonzales & Gallo, 2018).

Los países que más se han preocupado por estudiar esta población son Estados Unidos, Australia, Inglaterra, Países Bajos, Taiwán, entre otros, donde a través de diferentes estudios han concluido que dentro de las características relevantes de los millennials se encuentran su capacidad multitarea, el alto nivel educativo, son nativos digitales, menos conformistas y se desenvuelven en un entorno global. Asimismo, se destacan entre sus valores la tolerancia, la

cooperación, el optimismo, la flexibilidad y la adaptación al cambio. Ahora bien, haciendo referencia al ámbito laboral, pueden distinguirse como personas más exigentes en cuanto a sus condiciones laborales, al igual que esperan jefes que constantemente les realicen retroalimentación sobre su desempeño, esperan además que su trabajo sea retador y exigente y que les garanticen un equilibrio entre su vida personal y laboral.

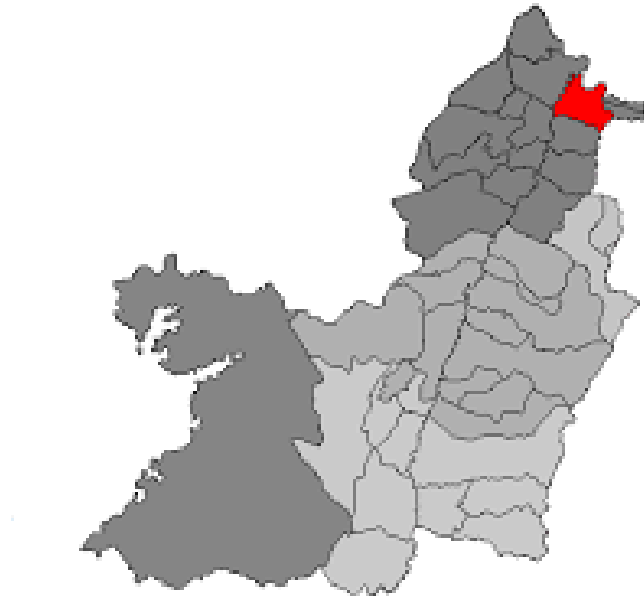
Llama la atención que, en la literatura, autores como Jurkiewicz (2000) manifiestan que pese a los estudios que se han realizado para establecer las diferencias entre las generaciones, concluyen que no hay suficiente información para concluir en sí sobre las características que diferencian a los millennials de otras generaciones, en lo que tiene que ver con la valoración al trabajo ya que consideran son comunes a las aspiraciones de personas que son de otras generaciones; por tanto proponen que las prácticas de gestión humana no deben ser fraccionadas de acuerdo a los grupos generacionales que trabajan en las organizaciones. En tal sentido, Weber y Urick (2017) manifiestan que si bien es cierto, los millennials presentan características que pueden ser semejantes a otras generaciones, también existen otras que los diferencian de manera significativa, por tanto invita a entender las actitudes y comportamientos de las diferentes generaciones que hacen parte de las empresas para establecer estrategias que puedan satisfacer todas las necesidades y de esa manera obtener una mayor productividad y fidelización por parte de los trabajadores (Gonzales & Gallo, 2018).

Marco espacial

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Figura 6

Mapa Cartago, Valle del Cauca



Fuente. Google maps (2021).

Cartago es un municipio del Norte del Valle con un total de una superficie igual a 260 Km² y un total de 347.445 habitantes. Por el norte limita con Pereira, por el sur con el municipio de Obando, por el oriente con los municipios de Alcalá, Ulloa y Quimbaya, y por el occidente con los municipios de Ansermanuevo y Toro. Asimismo, este municipio se divide en siete comunas, además de la parte rural (Piedras de Moler, Cauca, Modin, Coloradas). Es de destacar que el municipio tiene reconocimiento a nivel nacional por sus balnearios, pues aprovechando el clima tropical seco que presenta se convierte en un atractivo turístico de la región (Cámara Comercio, 2020).

Asimismo, el municipio es reconocido como la Capital Mundial del Bordado, razón por la cual el gobierno local ha implementado acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural en torno a la revitalización del bordado y las técnicas artesanales en bordado a mano, por tanto, ha planteado impulsar el nivel de competitividad del sector con programas de formación en innovación y emprendimiento, así como de la búsqueda de alianzas estratégicas con

diseñadores. De igual manera, se tiene como prioridad el fortalecimiento del sector turístico, para lo cual se han identificado los atractivos para los turistas, destacando la experiencia cafetera, las experiencias gastronómicas; y actividades como parapente, excursionismo, avistamiento de aves y balsaje (UAO, 2021).

Marco temporal

La investigación que se está realizando para establecer los factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca se llevará a cabo en el período comprendido entre el segundo semestre del año 2021 y el primer semestre de 2022; tiempo que se considera prudente para la revisión bibliográfica y recolección de información de la fuente primaria.

Marco legal

Teniendo en cuenta que la investigación se centra en el área de gestión humana, se tomarán como normas todas aquellas que las empresas deben tener en cuenta para el manejo de sus empleados.

Cuadro 2

Marco legal

Norma	Descripción	Aplicabilidad al estudio
Ley 141 de 1961	Código Sustantivo de Trabajo. Dentro de los aspectos a resaltar se encuentran: -Pago de prestaciones -Vacaciones -Dotación -Deberes y derechos de los empleados -Tipos de contrato -Período de prueba -Terminación del contrato	Este es sin dudas el libro de más consulta en las empresas y que debe ser de conocimiento del gerente y directores de talento humano en sus componentes más importantes, con el fin de aplicar los artículos de forma correcta y en esa medida evitar sanciones y demandas para la empresa.
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector	Es un Decreto de aplicabilidad para

Norma	Descripción	Aplicabilidad al estudio
	Trabajo. La norma está subdividida en dos libros, el primero de ellos se refiere a la estructura del sector trabajo, y el segundo a todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	el sector privado y define todos los elementos que deben tener en cuenta las empresas a la hora de contratar a sus empleados como por ejemplo el pago de prestaciones sociales, de igual manera, trata sobre los componentes que debe tener un ambiente de trabajo que garantice las condiciones mínimas de seguridad para prevenir accidentes y enfermedades de tipo laboral.
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Esta compila información relevante para la gestión del talento humano de la administración pública, encontrando como puntos principales los siguientes: -Organismos responsables: DAFP y ESAP -Estructura del empleo público -Funciones de los empleos por orden jerárquico -Requisitos de selección	Se menciona esta norma ya que en el sector público también se encuentra activa laboralmente la generación millennials, teniendo para este sector sus propias políticas en cuanto a selección, evaluación, planes de bienestar, entre otros.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Para el desarrollo del estudio, será necesario aplicar dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva. Tomando como referente a Sampieri (2014), la investigación descriptiva es aquella que permite analizar las características de un fenómeno en particular y con base en ello establecer conclusiones, por tanto, se considera de aplicabilidad teniendo en cuenta que deberán determinarse las variables que hacen parte de la gestión del talento humano, así como de aquellos factores que son expectativa de los millennials en el ámbito laboral, para luego describirlas y así definir la realidad del problema para proponer posteriormente una guía metodológica para gestionar de manera adecuada los empleados de dicha generación (Hernández Sampieri, 2014). Asimismo, este tipo de investigación aplica en el desarrollo del presente trabajo, toda vez que permitirá establecer el grado de asociación que existe entre la percepción y expectativa frente a las condiciones laborales.

De otro lado, la investigación exploratoria propicia la búsqueda de conocimiento nuevo, en especial por tratarse de un tema novedoso, lo que permite que se generen conclusiones y se propongan soluciones que pueden ser de utilidad para otros interesados en el tema; por tanto, con la aplicación de este tipo de investigación pueden determinarse las variables que afectan la percepción de los millennials frente al trabajo, así como establecer sus expectativas con relación al tema, lo que se convierte en una herramienta útil para todos aquellos que tiene bajo su responsabilidad gestionar el talento de las personas que pertenecen a esta generación.

Método de investigación

La investigación es de tipo mixto, encontrando elementos que la identifican como un estudio cualitativo y otras como un estudio cuantitativo. Cuantitativo porque a través de la aplicación de un cuestionario podrán establecerse las percepciones y expectativas de los millennials frente al trabajo, presentando los datos en tablas y gráficas que muestran la dispersión de la información para finalmente concluir sobre las tendencias en sus comportamientos (Bernal, 2006). Y es cualitativa por la obtención de información mediante revisión bibliográfica respecto a los procesos de gestión humana, la manera en que se desarrollan

y su evolución para contrastar con los resultados de la encuesta y a partir de allí proponer una guía adecuada para la gestión de esta generación.

Etapas metodológicas

Cuadro 3

Etapas metodológicas

Objetivo específico	Desarrollo
Estudiar la situación actual de empleabilidad para los Millennials en Colombia.	Se realizará una investigación a través de fuentes secundarias tales como cámaras de comercio, ministerio de trabajo y otros organismos e instituciones que realicen estudios y presenten estadísticas acerca de la situación laboral de esta generación.
Analizar la evolución de los procesos que conforman el área de recursos humanos en las organizaciones.	Se llevará a cabo una revisión bibliográfica en referencia a los procesos de gestión humana (selección, evaluación de desempeño, clima organizacional, capacitación, entre otros) y la manera en que han presentado cambios a través del tiempo.
Diseñar el instrumento de medición en el cual se contemplen las variables que deben evaluarse para atraer y retener el talento humano de la generación millennials.	Se definirá un instrumento de medición y se aplicarán 382 encuestas a millennials del municipio de Cartago. Realizar una revisión bibliográfica de documentos que contengan instrumentos de medición debidamente validados y que evalúen las variables definidas para el presente trabajo, en relación con la gestión del talento humano de la generación millennials
Evaluar la percepción y expectativas que tienen sobre su trabajo los Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca.	Se definirá un instrumento de medición y se aplicarán 382 encuestas a millennials del municipio de Cartago.
Presentar una guía para la adecuada gestión del talento humano que hace parte de la	Con base en los teóricos investigados y teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, se procederá a la

Objetivo específico	Desarrollo
generación de los Millennials.	definición de una guía para la gestión del talento humano millennial.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Población y muestra

Teniendo en cuenta que la generación millennials está constituida por las personas que nacieron en el período comprendido entre 1981 y 1996, se contempla que están en el grupo de edades entre los 25 y 40 años. Por tanto, de acuerdo con un informe presentado por la Cámara de Comercio de Cartago, la población por edades al año 2019 es la siguiente (Cámara Comercio, 2020):

Tabla 2

Población por edades municipio de Cartago, Valle del Cauca 2020

Edad (años)	2017	2018	2019	% Part. 2019
Población de 00-04	28.406	28.346	28.305	8,1%
Población de 05-09	27.456	27.428	27.382	7,9%
Población de 10-14	27.003	26.879	26.655	7,7%
Población de 15-19	26.683	26.437	26.480	7,6%
Población de 20-24	28.249	27.507	26.770	7,7%
Población de 25-29	27.890	28.073	28.049	8,1%
Población de 30-34	23.731	24.546	25.351	7,3%
Población de 35-39	21.309	21.345	21.522	6,2%
Población de 40-44	20.792	20.792	20.818	6,0%
Población de 45-49	21.156	20.825	20.518	5,9%
Población de 50-54	21.156	21.189	21.124	6,1%
Población de 55-59	19.046	19.430	19.779	5,7%
Población de 60-64	15.998	16.393	16.779	4,8%
Población de 65-69	12.325	12.865	13.400	3,9%
Población de 70-74	9.050	9.327	9.651	2,8%
Población de 75-79	7.154	7.140	7.119	2,0%
Población de 80 o más	7.184	7.461	7.743	2,2%
Total	344.588	345.983	347.445	100,0%

Fuente. Cámara de Comercio (2020)

Tomando entonces los datos de la tabla anterior, la población millennials asciende a 74.922 personas.

Muestra

Para obtener la muestra que permita conocer el número de encuestas que deben aplicarse, se utiliza la siguiente fórmula que obedece al tipo de muestreo aleatorio con población finita:

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

Dónde:

Población (N)	74.922
Encuestas por realizadas (n)	382
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (p)	0,5
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (q)	0,5
Estimación del error (e)	5%
Nivel de confianza (Z)	1,96

Al realizar los cálculos se tiene:

$$n = \frac{3,8416 * (0,25) * 74.922}{(0,0025 * 74.921) + (3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{71.955,0889}{178,2629}$$

n= 382 encuestas

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para cumplir con los objetivos propuestos, se toman como referentes información primaria e información secundaria. La primera se obtiene a través de la aplicación de un instrumento de medición, llámese encuesta, a los millennials de acuerdo con la muestra que arrojó el diseño metodológico, mediante el cual podrá conocerse la percepción y expectativa de este grupo de personas en relación con el campo laboral. En segundo lugar, las fuentes secundarias son todos aquellos documentos, revistas científicas, trabajos de grado, informes de gestión, que puedan obtenerse con la revisión bibliográfica que se realice tanto física como virtualmente, de donde pueda obtenerse teoría sobre los procesos de gestión humana y las tendencias en comportamientos de la generación millennials.

Tratamiento de la información

La información recopilada, será organizada en tablas para conocer las tendencias por medio de porcentajes, frecuencias y gráficos, es decir se emplea la estadística descriptiva y un computador con el programa Excel para analizar y organizar los datos obtenidos.

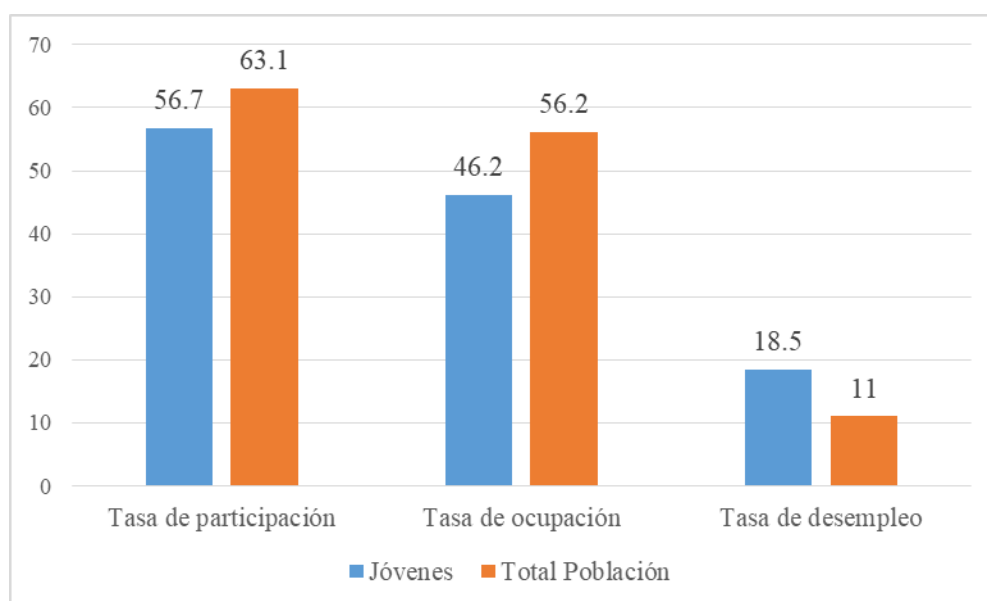
Resultados

Situación actual de empleabilidad para los Millennials en Colombia.

De acuerdo con datos revelados por el DANE, para el año 2018, aproximadamente 12 millones de colombianos pertenecían al rango de edades comprendidas entre 20 y 34 años, representando esto el 25% del total de la población. Para el segundo semestre de 2019, la tasa de ocupación de las personas entre 14 y 28 años fue del 46,2%, mientras que la tasa de desempleo alcanzó el 18,5%, convirtiéndola así en uno de los grupos más vulnerables del mercado laboral.

Gráfico 1

Condiciones laborales de los jóvenes en Colombia



Fuente. La República (2020)

Tal como puede apreciarse en el gráfico anterior, la tasa de ocupación de los jóvenes dista en 10 puntos respecto al total de la población, en tanto que para la tasa de desempleo la diferencia es de 7,5 puntos (La República, 2020). De otro lado, los autores que han estudiado la situación de empleabilidad de los Millennials, han concluido que existen marcadas diferencias de acuerdo al país donde se encuentren, por ejemplo, en una investigación realizada por Gonzales Miranda et al., (2018) se logró establecer que en Colombia los millennials se diferencian de

aquellos originarios de países como Estados Unidos y Europa, debido especialmente al nivel socioeconómico, razón por la cual han definido cuatro tipos de millennials de acuerdo a su nivel de ingreso, nivel educativo y sus responsabilidades:

Grupo A: se caracterizan por tener ingresos altos, educación profesional en pregrado o postgrado, y muy posiblemente son padres.

Grupo B: tienen ingresos hasta medio-alto, educación técnica o tecnológica y posiblemente son padres.

Grupo C: son personas con ingresos medio-bajos, cuentan con una educación básica (bachillerato), pero también pueden encontrarse en este grupo personas con título universitario, y no tienen hijos.

Grupo D: presentan ingresos medio-bajos, con niveles educativos básicos (primaria), y al igual que el grupo C pueden encontrarse en este grupo personas con título universitario, y no tienen hijos.

Continuando con los resultados de dicho estudio, se tiene para el año 2017 los millennials del país presentan un nivel de ingresos medio-bajo y cuentan por lo menos con educación técnica y tecnológica, asimismo, se estableció que el 73,3% tenían un vínculo laboral con contrato a término indefinido, en tanto que el 26,7% se encontraban con contrato a término fijo, lo que contradice lo expuesto por autores que afirman que los millennials les cuesta tener relaciones laborales de largo plazo, siendo no este el caso para los jóvenes colombianos González et al., (2017).

Conviene complementar esta información con los resultados obtenidos en la encuesta realizada por Deloitte en el año 2020, la cual fue presentada desde diferentes dimensiones analizadas tal como se describe en los siguientes párrafos (Deloitte, 2020):

Cuadro 4

Encuesta Deloitte 2020

Factor	Resultados
Estrés e infelicidad	De acuerdo con los resultados, el 29% de los millennials consideran que el estrés es una de las razones que los obligan a descansar por un tiempo del trabajo. Se destacan como principales aspectos que causan estrés, el futuro financiero,

Factor	Resultados
	la estabilidad de la familia y las perspectivas que se tienen a nivel laboral.
Preocupaciones ambientales y comportamiento	El 58% de los jóvenes consideran que se están realizando esfuerzos importantes para cuidar del medio ambiente.
Aspectos que más les preocupan	Los millennials muestran especial preocupación por temas relacionados con el cambio climático, la corrupción en el país y el desempleo.
Finanzas	En cuanto a las finanzas, el 40% de los millennials dedican una parte de su sueldo para ahorro e inversiones, el 45% prefiere destinar su dinero para gastos de diversión y entretenimiento; y el 15% para otro tipo de gastos.
Seguridad laboral e industria 4.0	Dentro de la encuesta se indaga respecto a las perspectivas que tienen con relación a la industria 4.0 o conocida también como cuarta revolución industrial, encontrando que el 39% de los millennials creen que puede aumentar su carga laboral, en tanto que el 35% no cree que tenga impacto en su actual trabajo, y el 13% opinan que esta revolución puede desplazar de manera considerable el trabajo que se realiza en la actualidad.
Visión de los negocios/mundo empresarial	Las razones por las cuales un millennial opta por establecer una relación con una organización es porque siente empatía respecto al impacto que genera su producto o servicio en el medio ambiente, y la manera en que han logrado un proceso sostenible que sigue contribuyendo a la economía del país, pero con responsabilidad social.
Visión del mundo	Se indagó sobre la visión del mundo que tienen los millennials sobre tres aspectos específicos, el económico, el político y el social, teniendo que el 90% opina que se está dando una polarización de tipo económico, el 79% hace referencia a una polarización política, y el 84% a una polarización social.
El Índice del estado de ánimo de los Millennials	El índice del estado de ánimo se encuentra conformado por cinco variables a saber: situación económica, situación política y social, situación financiera, opinión frente al medio

Factor	Resultados
	ambiente y el impacto de los líderes en la sociedad, encontrando que para el año 2020 este índice alcanzó los 38 puntos (sobre un total de 100 puntos)

Fuente. Deloitte (2020)

Análisis de la evolución de los procesos que conforman el área de recursos humanos en las organizaciones.

Hace algunos años se vienen experimentando cambios en la manera en que debe gestionarse el talento humano al interior de las organizaciones, pasando de un proceso que solo se dedicaba a tareas básicas de administración de personal, a convertirse en todo un modelo de desarrollo del talento humano. Es necesario recordar que como tal el concepto de talento humano nació a mediados del siglo XIX, época en la que tuvo lugar la conocida revolución industrial, donde predominó la máquina sobre el hombre, haciendo que el trabajador fuera visto como un recurso que debía contribuir a la productividad, por tanto, el nivel de exigencia aumentaba y las condiciones de trabajo se desmejoraron, lo que ocasionó problemáticas que incidieron en un mal clima organizacional, además de llegar a tener afectaciones en la salud tanto mental como física, pues en aquella época poco se hablaba de la seguridad y salud en el trabajo tal como se hace actualmente (Cortés & Piñeros, 2015).

Ante tal situación nacieron las primeras oficinas de administración de recursos humanos, donde uno de sus objetivos principales era generar estrategias que contribuyen al bienestar de modo tal que se amortiguara la situación que se vivía en el momento. Luego aparece el pensamiento científico, liderado por Taylor (1915), quien incorporó conceptos como la estandarización de las tareas lo que impulsó los procesos de inducción y entrenamiento con el fin de que un trabajador lograra adaptarse a su trabajo y desempeñar sus funciones tal y como lo describía la organización. Asimismo, con la administración científica nació la necesidad de analizar los factores psicosociales, especialmente aquellos derivados de la fatiga y monotonía en el trabajo. Seguido a esto, toma relevancia la importancia de que el trabajador fuera evaluado, con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de las metas de productividad que se le

asignaban, siendo entonces prioritario que se llegara a la estandarización de procesos y procedimientos para minimizar los errores y dejar de lado que el trabajador realizará sus funciones como mejor le parecía.

Luego aparece la escuela de las relaciones humanas, incorporando un nuevo concepto, el de las emociones, entendiendo que el trabajador es un ser integral que se ve afectado no solo por su trabajo sino por su entorno familiar y social, y que como tal estos factores terminaban teniendo injerencia en su desempeño y productividad. Finalmente, llega la globalización y la revolución tecnológica, haciendo que las empresas deban volverse más competitivas, requiriendo ya no trabajadores sino colaboradores no sólo competentes sino comprometidos con la visión de la organización, y justo es allí donde comienza una evolución en la manera de gestionar el talento humano (Simancas, Silvera & Garcés, 2018). Dado lo anterior, a continuación, se presenta el progreso de la gestión humana a través de los años:

Cuadro 5

Etapas de la gestión humana

Etapas	Período	Características
Etapa administrativa	Tuvo su desarrollo entre los primeros años del siglo XX hasta la década de los 60's	Enfoque en la productividad, buscando maximizar los beneficios para los dueños al menor costo
Etapa de gestión	Comprendida entre las décadas de los 60's hasta los 80's	En esta fase empieza a cobrar importancia los aspectos psicosociales que afectan a los trabajadores y se convierten en factores para el mejoramiento del ambiente laboral
Etapa de desarrollo	Década de los 80's	Se reconoce la gestión de los recursos humanos como un factor estratégico para el logro de los objetivos

Etapa	Período	Características
		organizacionales. Alcanza un nivel de importancia tal que se independiza como una tarea que debe ser gestionada como tal. Aparecen los procesos de bienestar social, clima organizacional, planes de formación, entre otros.
Etapa de estrategia	Década de los 90's hasta ahora	Aparece el término gestión del talento humano y se ubica en un nivel importante dentro del organigrama de las empresas. Toma relevancia el desarrollo del talento humano a través de planes de formación que contribuyan al fortalecimiento de las competencias, asimismo, se trabaja aún más en planes de beneficios e incentivos y existe la preocupación por ofrecer al empleado balance entre su vida laboral y personal.

Fuente. Elaboración propia a partir de Simancas Trujillo, Silvera Sarmiento y Garcés Giraldo (2018)

Si bien es cierto, anteriormente se hizo relación a los macroprocesos del área de gestión humana, existen actividades puntuales que también han evolucionado de manera importante, en

especial, debido a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, tal como se expone en la siguiente tabla:

Cuadro 6

Comparativo antes y después de algunas actividades de gestión humana

Actividad	Antes	Ahora
Reclutamiento	Cuando se presentaba una vacante, el área de recursos humanos se disponía a realizar convocatorias a través del periódico, referencias de familiares, amigos o de los mismos empleados, contactos con universidades. Asimismo, los candidatos debían presentarse personalmente para llevar a cabo las pruebas y entrevista requeridas para la selección, lo cual limitaba a que los candidatos tuvieran que estar cerca de la zona geográfica de la empresa, o que, en su defecto, tuviera que asumir unos sobrecostos por traslado (Niebles Núñez & De La Ossa Guerra, 2019).	Con la tecnología, el reclutamiento se ha abierto a la posibilidad de encontrar candidatos de diferentes lugares, además de facilitar la realización de pruebas y entrevistas a través de internet, reuniones por zoom, etc. Cabe mencionar, además, que en la actualidad existen redes sociales donde los profesionales ofertan sus servicios y las empresas pueden localizarlos de manera más rápida, seleccionado quien más se ajuste al perfil requerido.
Ingreso del empleado	Cuando el empleado era contratado, este debía entregar a la empresa todos los soportes de su hoja de vida en físico, los cuales eran posteriormente archivados en carpetas y organizados de manera tal que fuera fácil encontrarlos, pero este proceso podría demorar un tiempo importante porque la labor de	Con la llegada de la tecnología, los documentos se envían vía electrónica y son guardados en carpetas digitales de manera inmediata, lo cual ahorra tiempo y costos en papelería.

Actividad	Antes	Ahora
	archivo se realizaba cuando quedaba tiempo libre.	
Nómina	La nómina era calculada de manera manual, lo que significaba que entre más grande fuera la empresa, más grande debía ser el equipo de trabajo para adelantar esta labor. Los desprendibles de pago se imprimían y eran distribuidos personalmente a los empleados. El índice de errores era más alto porque los datos se realizaban de manera manual.	Las empresas cuentan con sistemas de información como el ERP que se encuentran integrados con los demás procesos, lo cual facilita la elaboración de la nómina, se requiere un equipo de trabajo más pequeño para realizarlo y los errores disminuyen. Los desprendibles de nómina son digitales y son enviados al correo electrónico del empleado o a su WhatsApp.
Retroalimentación al desempeño	No todos los jefes realizaban retroalimentación del desempeño a sus empleados, y quienes lo hacían era solo una vez al año, lo que no permitía actuar con oportunidad a las falencias que se iban presentando.	La retroalimentación del desempeño se ha convertido en un proceso importante que permite establecer planes de mejora con los empleados, razón por la cual se realiza de manera continua y con el seguimiento respectivo.
Seguimiento al cumplimiento de horarios de trabajo	Se controlaba el horario de entrada y salida de los trabajadores para establecer el número de horas extras a liquidar en la nómina; dicho proceso se realizaba a través de tarjetas y formatos, información que posteriormente debía ser cargada manualmente por los responsables de la nómina.	Existen tarjetas con chip que tan solo con el lector la máquina va guardando los datos del empleado durante el mes, y posteriormente arroja la estadística que requiere gestión humana para el cálculo de la nómina.

Fuente. Niebles y De La Ossa (2019)

Evaluación de la percepción y expectativas que tienen sobre su trabajo los Millennials del municipio de Cartago Valle del Cauca.

Con el fin de conocer la percepción y expectativas que tienen los Millennials sobre su trabajo, se realizó una encuesta, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En relación con su caracterización se tiene:

Género:

Tabla 3

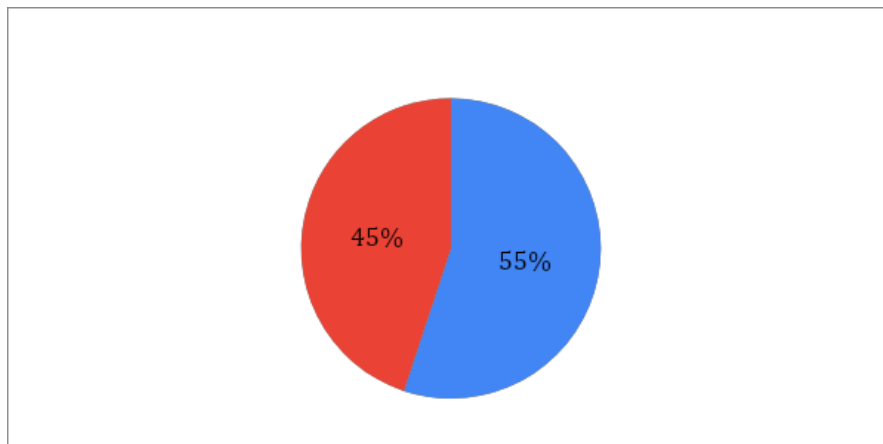
Género de los encuestados

Variable	Frecuencia	%
Femenino	211	55%
Masculino	172	45%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 2

Género de los encuestados



Fuente. Elaboración propia (2022)

Del total de encuestados el 55% son de género femenino y el 45% son de género masculino, lo que evidencia una tendencia a un mayor número de mujeres de la población analizada.

Edad:

Tabla 7

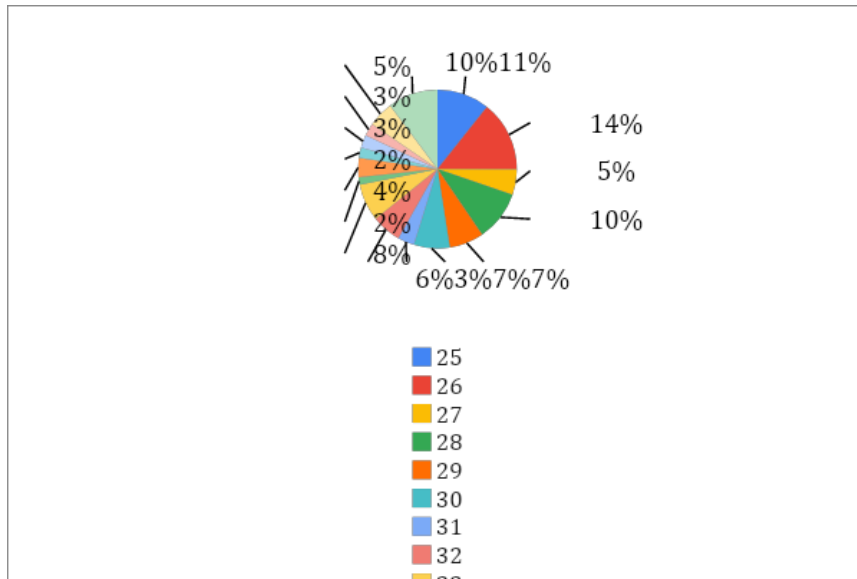
Edad de los encuestados

Edad (número de años cumplidos)	Frecuencia	%
25	41	11%
26	55	14%
27	20	5%
28	39	10%
29	27	7%
30	28	7%
31	13	3%
32	23	6%
33	29	8%
34	6	2%
35	15	4%
36	8	2%
37	10	3%
38	10	3%
39	20	5%
40	39	10%
TOTAL	383	100%

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 3

Edad de los encuestados



Fuente. Elaboración propia (2022)

De acuerdo con el gráfico anterior, se tiene que entre un rango de edades entre los 25 y 30 años se encuentra el 55%; entre 31 y 35 años, el 22%, y entre 36 y 40 años el 23%. Dado lo anterior, se nota que el grupo más representativo pertenece a la población más joven, es decir, entre 25 y 30 años.

Estado civil:

Tabla 4

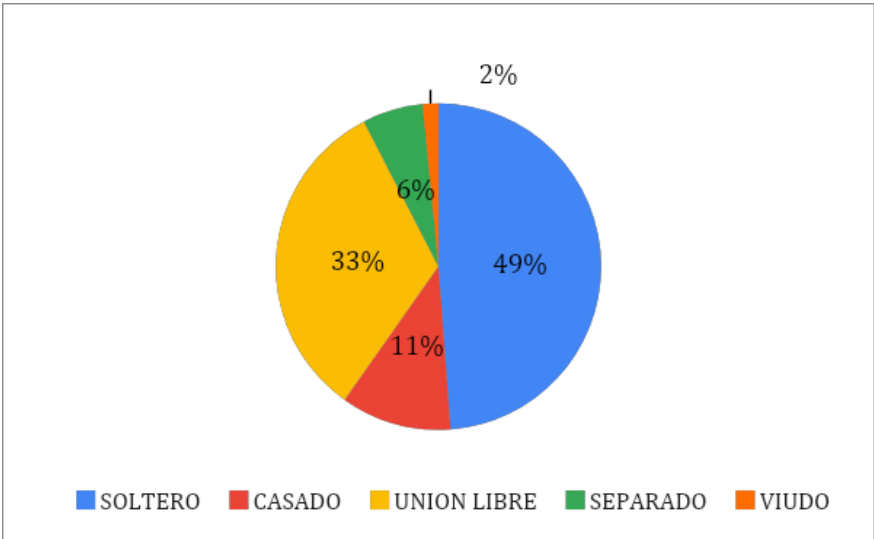
Estado civil de los encuestados

Estado Civil	Frecuencia	%
Soltero	187	49%
Casado	42	11%
Unión Libre	125	33%
Separado	23	6%
Viudo	6	2%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 4

Estado civil de los encuestados



Fuente. Elaboración propia (2022)

El 49% de los encuestados se encuentran solteros, el 33% se encuentra en unión libre, 11% son casados, los 6% separados y el 2% son viudos. Se evidencia un porcentaje importante de millennials que no tienen compromiso, lo cual es consecuente con un estudio realizado en México, donde se determinó que el 47% de los millennials se encuentran solteros porque prefieren dedicarse en primer lugar a estudiar, teniendo además que el 63% manifestaron que aún viven con sus padres sin ser una situación que les resulte incómoda (Forbes, 2019).

Estrato socioeconómico:

Tabla 9

Estrato socioeconómico de los encuestados

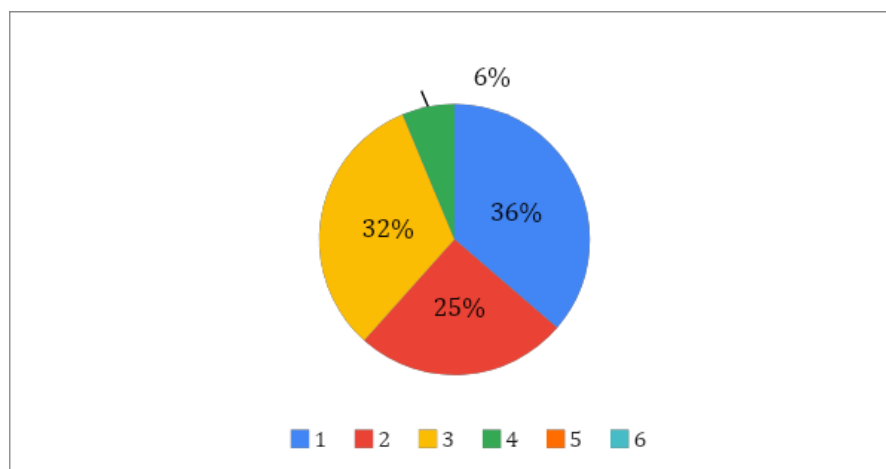
Estrato socioeconómico	Frecuencia	%
1	139	36%
2	97	25%
3	123	32%
4	24	6%
5	0	0%

Estrato socioeconómico	Frecuencia	%
6	0	0%
TOTAL	383	100%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gráfico 5

Estrato socioeconómico



Fuente. Elaboración propia (2022)

El 36% de los millennials encuestados pertenecen al estrato 1, el 32% al estrato 3, el 25% al estrato 2 y el 6% al estrato 4; quiere decir esto que el 61% pertenecen al estrato 1 y 2, lo que los hace ser personas con una capacidad económica limitada.

Nivel educativo:

Tabla 5

Nivel educativo de los encuestados

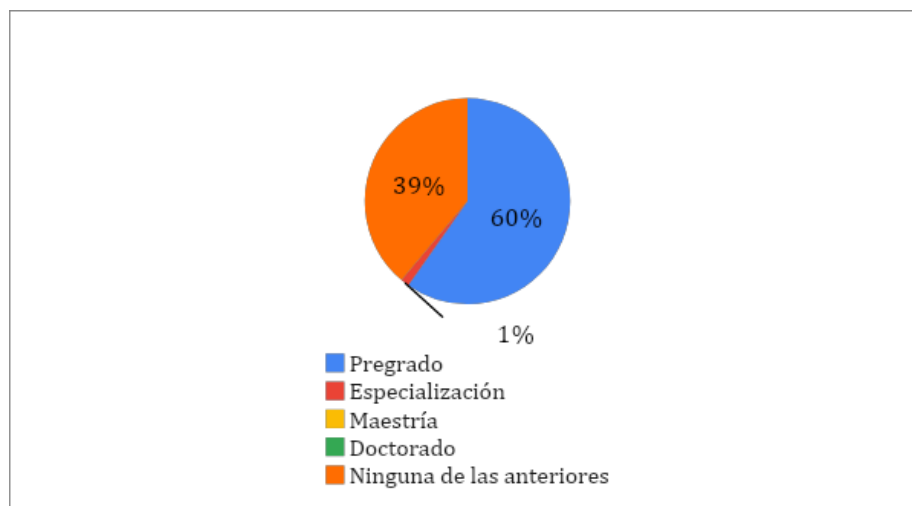
Nivel educativo	Frecuencia	%
Pregrado	229	60%
Especialización	5	1%
Maestría	0	0%
Doctorado	0	0%
Ninguna de las anteriores	149	39%

TOTAL	383	100%
-------	-----	------

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 6

Nivel educativo de los encuestados



Fuente. Elaboración propia (2022)

El 60% de los encuestados manifestó tener un nivel universitario, el 1% señaló especialización y el 39% dijo que ninguna de las anteriores. Este resultado se asemeja a los resultados que arrojó una investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y que tomó en consideración millennials de diferentes países, donde se logró establecer que en Colombia el 63% se dedican a estudiar en la universidad con miras a obtener un título profesional (BID, 2018).

Tipo de vinculación:

Tabla 6

Tipo de vinculación de los encuestados

Tipo de vinculación	Frecuencia	%
Contrato a término fijo	64	17%
Contrato a término indefinido	110	29%
Prestación de servicios	95	25%

Otro	114	30%
Total	383	100%

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 7

Tipo de vinculación de los encuestados



Fuente. Elaboración propia (2022)

El 29% de los encuestados se encuentra vinculado a través de contrato a término indefinido, el 25% por prestación de servicios, el 16% por contrato a término fijo, y el 30% señaló otro tipo de vinculación. Se observa entonces que no hay una fuerte proporción de trabajadores que tengan un tipo de contrato que les genere estabilidad en el largo plazo, lo que resulta ser coincidente con los trabajos expuestos en los antecedentes, donde se identificó que una de las características de los millennials es que no sienten apego a su trabajo ni buscan permanecer por mucho tiempo en la empresa.

Continuando con el análisis de la información, se tiene en primer lugar las variables “Expectativas y necesidades personales y profesionales”, donde se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro 7

Expectativas y necesidades personales y profesionales

Variables	Completamen te de acuerdo	Básicament e de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
Lo más importante para mí es tener un empleo estable	280	31	65	7	0	383
Prefiero que mis ingresos provengan de labores como independiente y no como asalariado	139	131	12	10	91	383
Un sueldo alto es un claro indicador del valor que tiene el trabajador para la empresa	232	68	39	29	15	383
Buscar un trabajo que me haga feliz, es importante en la vida.	321	35	8	2	17	383
La estabilidad en un puesto de trabajo es importante para mí	348	12	23	0	0	383
La relación con mis compañeros de trabajo es más importante que cualquier otro factor.	134	157	70	3	19	383
Considero que el desarrollo de las competencias de los trabajadores, dependen de la capacitación continua.	247	81	42	8	5	383
Prefiero un trabajo que me permita desarrollar nuevas	295	56	30	0	2	383

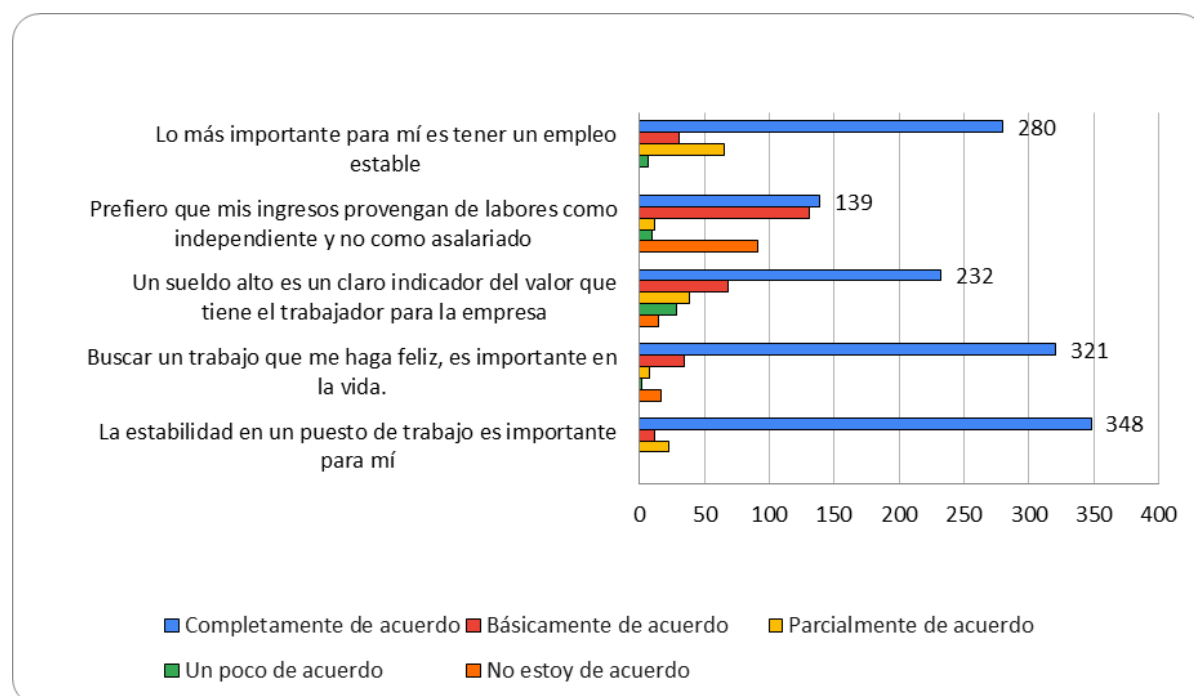
Variables	Completamen te de acuerdo	Básicament e de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
competencias y/o habilidades						
Para mí, es fundamental que mis ingresos sean acordes a las labores que realizo	318	37	22	6	0	383
Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	44	140	153	25	21	383
La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de un cargo superior.	216	111	48	0	8	383
Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	37	58	18	0	270	383
Un buen empleo debe incluir un plan de bienestar sólido.	269	57	36	8	13	383
Prefiero un trabajo que implique establecer contacto con clientes y/o compañeros de trabajo	250	73	35	9	16	383
Me molesta que alguien intenta atribuirse el mérito de algo que se consiguió	204	106	26	32	15	383

Variables	Completa- mente de acuerdo	Básicament e de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
mediante trabajo en equipo						
Me motiva llegar tan lejos como pueda.	355	12	10	6	0	383
Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo, es que la organización se encuentre a la vanguardia de los avances tecnológicos.	296	81	6	0	0	383
Desarrollar competencias que me destaque como líder, es importante para mí.	263	87	30	0	3	383
Mis logros me proporcionan una importante sensación de crecimiento	339	40	0	4	0	383
Prefiero hacer cosas que sé hacer bien, a intentar hacer cosas nuevas.	135	74	77	54	43	383

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 8

Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 1



Fuente. Elaboración propia (2022)

Retomando los datos del gráfico, se tiene que con relación a la afirmación “Lo más importante para mí es tener un empleo estable”, el 73,1% manifestó estar completamente de acuerdo, el 8% está básicamente de acuerdo, el 17% parcialmente de acuerdo y un 2% un poco de acuerdo.

Ahora véase los resultados de las demás afirmaciones:

“Prefiero que mis ingresos provengan de labores como independiente y no como asalariado”: el 35% se encuentra completamente de acuerdo, el 34% básicamente de acuerdo, el 3% parcialmente de acuerdo, otro 3% un poco de acuerdo, y finalmente, un 24% no está de acuerdo.

“Un sueldo alto es un claro indicador del valor que tiene el trabajador para la empresa”: el 61% se encuentra completamente de acuerdo, el 18%, básicamente de acuerdo, el 10% parcialmente de acuerdo, el 8% un poco de acuerdo, y el 4% no se encuentra de acuerdo.

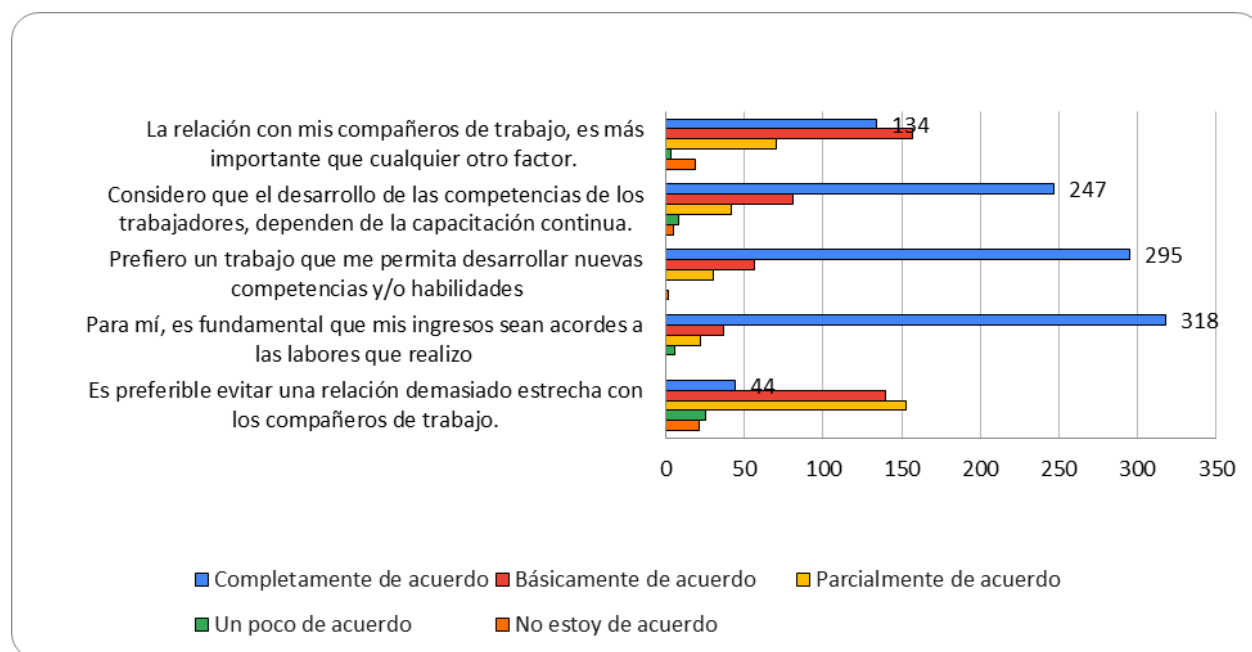
“Buscar un trabajo que me haga feliz, es importante en la vida”: el 84% se encuentra completamente de acuerdo, el 9% básicamente de acuerdo, el 2% parcialmente de acuerdo, el 1% un poco de acuerdo, y finalmente, un 4% no está de acuerdo.

“La estabilidad en un puesto de trabajo es importante para mí”: el 91% se encuentra completamente de acuerdo, el 3% básicamente de acuerdo y el 6% parcialmente de acuerdo.

En relación a las primeras afirmaciones analizadas referentes a las expectativas y necesidades personales y profesionales, se evidencia que existe una tendencia importante a que los millennials consideren que el sueldo es un factor relevante para querer hacer parte de una empresa, lo que es coincidente con un estudio realizado en Chile a un grupo de trabajadores pertenecientes a la generación millennials, donde se les preguntó acerca de los atributos que consideran más importantes para elegir un trabajo y se concluyó que el primer factor es el nivel de remuneración con un total 34% de preferencias (Araya Pizarro & Rojas Escobar, 2021). De igual manera, se estableció que este grupo busca un trabajo que les genere felicidad y estabilidad.

Gráfico 9

Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 2



Fuente. Elaboración propia (2022)

A continuación, se presentan los resultados para cada afirmación:

“La relación con mis compañeros de trabajo, es más importante que cualquier otro factor”: el 35% se encuentra completamente de acuerdo, el 41% básicamente de acuerdo, el 18% parcialmente de acuerdo, el 1% un poco de acuerdo, y el 5% no está de acuerdo.

“Considero que el desarrollo de las competencias de los trabajadores, dependen de la capacitación continua”: el 64% está completamente de acuerdo, el 21% básicamente de acuerdo, el 11% parcialmente de acuerdo, el 2% un poco de acuerdo y, finalmente, el 1% no se encuentra de acuerdo.

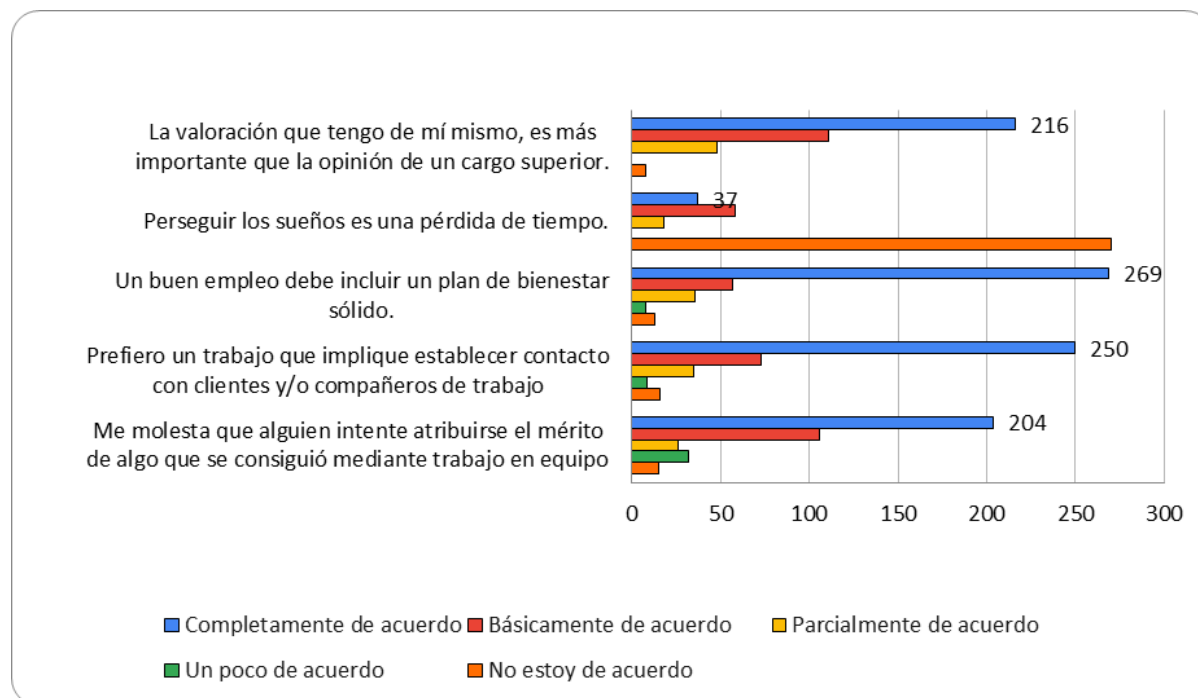
“Prefiero un trabajo que me permita desarrollar nuevas competencias y/o habilidades”: el 77% se encuentra completamente de acuerdo, el 15% básicamente de acuerdo, el 8% parcialmente de acuerdo y el 1% no está de acuerdo.

“Para mí, es fundamental que mis ingresos sean acordes a las labores que realizó”: el 83% está completamente de acuerdo, el 10% básicamente de acuerdo, el 6% parcialmente de acuerdo y el 2% un poco de acuerdo.

“Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo”: el 11% está completamente de acuerdo, el 37% básicamente de acuerdo, el 40% parcialmente de acuerdo, el 7% un poco de acuerdo, y finalmente, el 5% no se encuentra de acuerdo.

Retomando los resultados anteriormente expuestos, e identificando las tendencias, se tiene que, del total de encuestados, 247 se encuentran completamente de acuerdo en que el desarrollo de las competencias de los trabajadores depende de la capacitación continua, asimismo, 295 personas opinan que prefieren un trabajo que les permita desarrollar nuevas habilidades, y 318 consideran fundamental que exista un equilibrio entre el sueldo y el nivel de responsabilidad que tienen en su cargo. De otro lado, los resultados reflejan que la mayoría de los que participaron en la encuesta (153) están parcialmente de acuerdo en que es preferible evitar relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo. Al comparar estos resultados con el trabajo realizado en Chile, se contradice en la variable que menciona la relación con los compañeros, ya que para los chilenos resulta ser un factor relevante para un buen ambiente de trabajo, por lo que buscan relaciones empáticas y estrechas con sus compañeros, mientras que para los millennials colombianos no lo consideran importante para estar satisfechos en el trabajo (Araya & Rojas, 2021).

Gráfico 10

Expectativas y necesidades personales y profesionales Parte 3

Fuente. Elaboración propia (2022)

En los siguientes enunciados, se describen las tendencias en las respuestas para las afirmaciones que aparecen en el anterior gráfico:

“La valoración que tengo de mí mismo, es más importante que la opinión de un cargo superior”: el 56% está completamente de acuerdo, el 29% básicamente de acuerdo, el 13% parcialmente de acuerdo y el 2% no se encuentra de acuerdo.

“Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo”: el 10% se encuentra completamente de acuerdo, el 15% básicamente de acuerdo, el 5% parcialmente de acuerdo, y el 70% no se encuentra de acuerdo.

“Un buen empleo debe incluir un plan de bienestar sólido”: el 70% está completamente de acuerdo, el 15% básicamente de acuerdo, el 9% parcialmente de acuerdo, el 2% un poco de acuerdo, y finalmente, el 3% no se encuentra de acuerdo.

“Prefiero un trabajo que implique establecer contacto con clientes y/o compañeros de trabajo”: el 65% manifestó estar completamente de acuerdo, el 19% básicamente de acuerdo, el 9% parcialmente de acuerdo, el 2% un poco de acuerdo, mientras que un 4% no está de acuerdo.

“Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que se consiguió mediante trabajo en equipo”: el 53% expresó estar completamente de acuerdo, el 28% básicamente de acuerdo, el 7% parcialmente de acuerdo, el 8% un poco de acuerdo, y el 4% no está de acuerdo.

Resumiendo, los resultados más relevantes, se encontró que, del total de encuestados, 269 opinan que el empleo debe tener un plan de beneficios, 270 personas opinan que es importante perseguir los sueños que se tienen en la vida, y 250 personas consideran que prefieren un trabajo que les permita tener contacto con los clientes. Al contrastar esta información con un estudio realizado en Colombia donde se analizaron los beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials, pudo establecerse que, para este grupo poblacional del país, al igual que los del municipio de Cartago, contar con beneficios que vayan más allá de lo económico es vital para su satisfacción en el trabajo, resaltando por ejemplo auxilios educativos, descuentos para practicar deporte, tiempo libre, entre otros (Vergara, 2019).

Ahora, se relacionan los resultados de la variable **“Factores facilitadores de la retención de personal”**, donde se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro 8

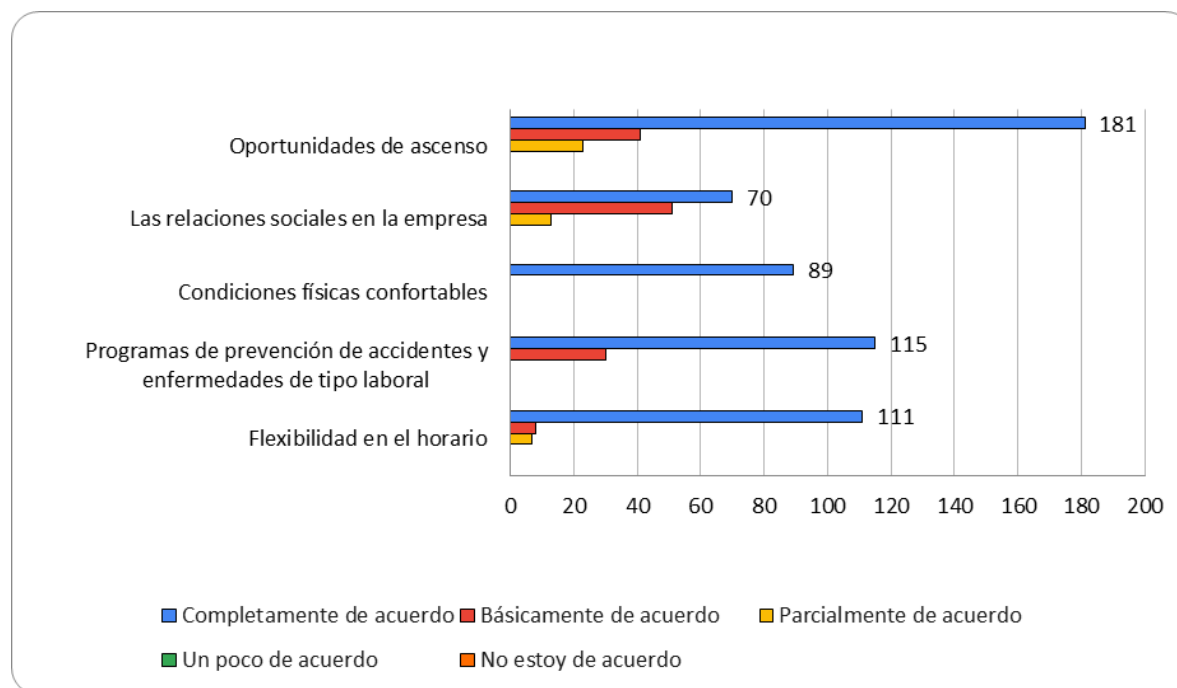
Factores facilitadores de la retención de personal

Variables	Completament e de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
Oportunidades de ascenso	181	41	23	0	0	245
Las relaciones sociales en la empresa	70	51	13	0	0	134
Condiciones físicas confortables	89	0	0	0	0	89
Programas de prevención de accidentes y enfermedades de	115	30	0	0	0	145

Variables	Completament e de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
tipo laboral						
Flexibilidad en el horario	111	8	7	0	0	126
Posibilidad de elegir el momento de disfrutar de las vacaciones	48	0	0	0	0	48
Salario acorde con el nivel de responsabilidad que se tiene	119	0	0	0	0	119
Que su jefe lo tenga en cuenta en la toma de decisiones	93	0	0	0	0	93
Estabilidad en el trabajo	138	32	16	0	0	186
Sin excesivo agobio o presión	71	0	0	5	0	76
Trabajo útil a la sociedad	91	1	0	0	0	92
Trabajo que provee estatus y prestigio	39	6	0	0	0	45
Que la empresa lleve a cabo acciones en pro del medio ambiente	25	16	0	0	0	41
Tener un jefe que apoye y oriente	33	24	0	0	0	57

Variables	Completament e de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total
Autonomía para hacer el trabajo	22	7	0	0	0	29
Poder tener iniciativa	16	5	0	5	0	26
Flexibilidad en la ejecución del trabajo	32	0	0	0	0	32
Buen clima laboral	150	23	0	0	5	178
Tener un trabajo que le permita aprender	25	0	0	0	0	25
Tener un trabajo que signifique un reto	18	0	0	0	0	18
Trabajo orientado hacia cumplimiento de objetivos por los que recibe pagos adicionales	25	0	0	0	0	25
Posibilidad de participar en el desarrollo de proyectos que la empresa esté planeando	40	0	0	0	0	40
Que me apoye para continuar mis estudios	20	0	0	0	0	20
Posibilidad de hacer teletrabajo	94	1	0	0	0	95

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 11*Factores facilitadores de la retención de personal Parte 1*

Fuente. Elaboración propia (2022)

Retomando los resultados de la gráfica, que comienzan a evidenciar las respuestas dadas para establecer los factores facilitadores de la retención de personal, se tiene que:

“Oportunidades de ascenso”: a esta pregunta solo respondieron 245 personas, teniendo que el 74% se encuentra completamente de acuerdo, el 17% básicamente y el 9% parcialmente de acuerdo.

“Las relaciones sociales en la empresa”: a esta afirmación sólo respondieron 134 personas del total encuestado, donde el 52% respondió que se encuentran completamente de acuerdo, el 38% básicamente de acuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo.

“Condiciones físicas confortables”: aquí solo respondieron 89 de las 383 personas encuestadas, encontrando que el 100% se encuentran completamente de acuerdo.

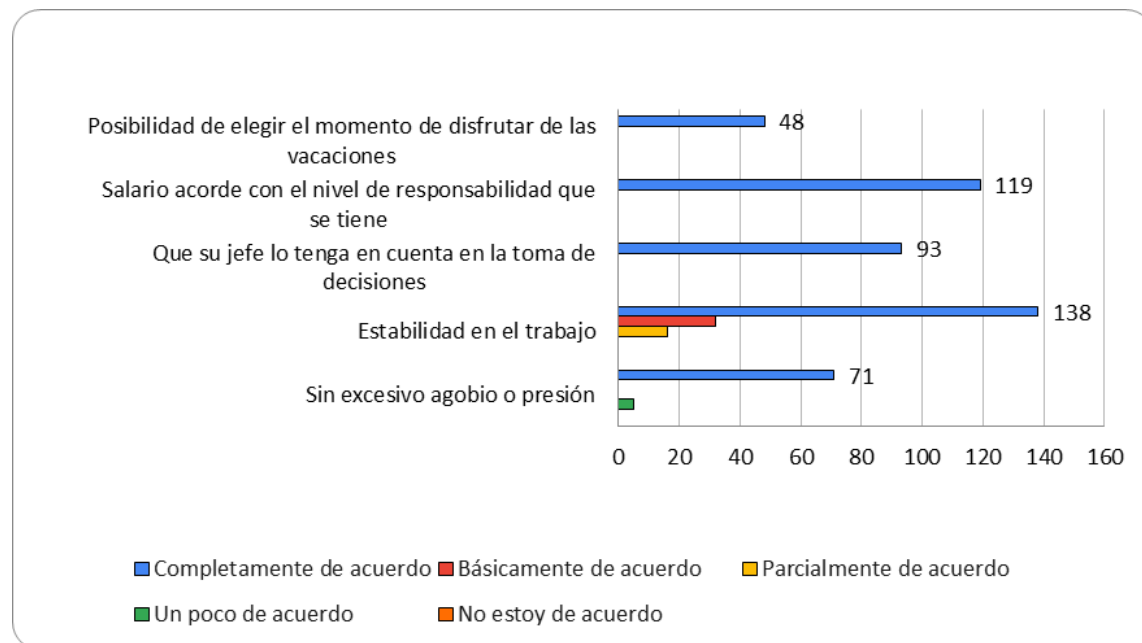
“Programas de prevención de accidentes y enfermedades de tipo laboral”: en esta afirmación respondieron 145 personas, donde el 79% manifestó estar completamente de acuerdo, y el 21% básicamente de acuerdo.

“Flexibilidad en el horario”: en este punto respondieron 126 personas, donde el 88% se encuentra completamente de acuerdo, el 6% básicamente de acuerdo, y el 6% parcialmente de acuerdo.

En resumen, puede decirse lo siguiente: dentro de los primeros factores evaluados como facilitadores para la retención de personal, se tiene que en lo que los millennials entrevistados se encontraban más en acuerdo fue en que buscan oportunidades de ascenso (181), prefieren empresas donde se tengan establecidos planes y programas de seguridad y salud en el trabajo (115) y buscan flexibilidad en el horario (111). Puede decirse que en parte estos resultados coinciden con los obtenidos en el estudio realizado por Vergara López (2019), donde se estableció que este grupo poblacional busca desarrollar sus funciones de manera efectiva para alcanzar resultados que les generen oportunidades de ascender a otras posiciones dentro de la organización, a la vez que les agrada recibir retroalimentación de su desempeño para que se detecten oportunidades de mejora que en el corto o mediano plazo les otorgue reconocimiento o un mejor estatus.

Gráfico 12

Factores facilitadores de la retención de personal Parte 2



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Posibilidad de elegir el momento de disfrutar de las vacaciones”: respondieron 48 de las 383 personas encuestadas, donde el 100% expresó estar completamente de acuerdo.

“Salario acorde con el nivel de responsabilidad que se tiene”: contestaron 119 de 383 encuestas, teniendo en cuenta que el 100% dice estar completamente de acuerdo.

“Que su jefe lo tenga en cuenta en la toma de decisiones”: a esta afirmación respondieron 93%, donde el 100% se encuentran completamente de acuerdo.

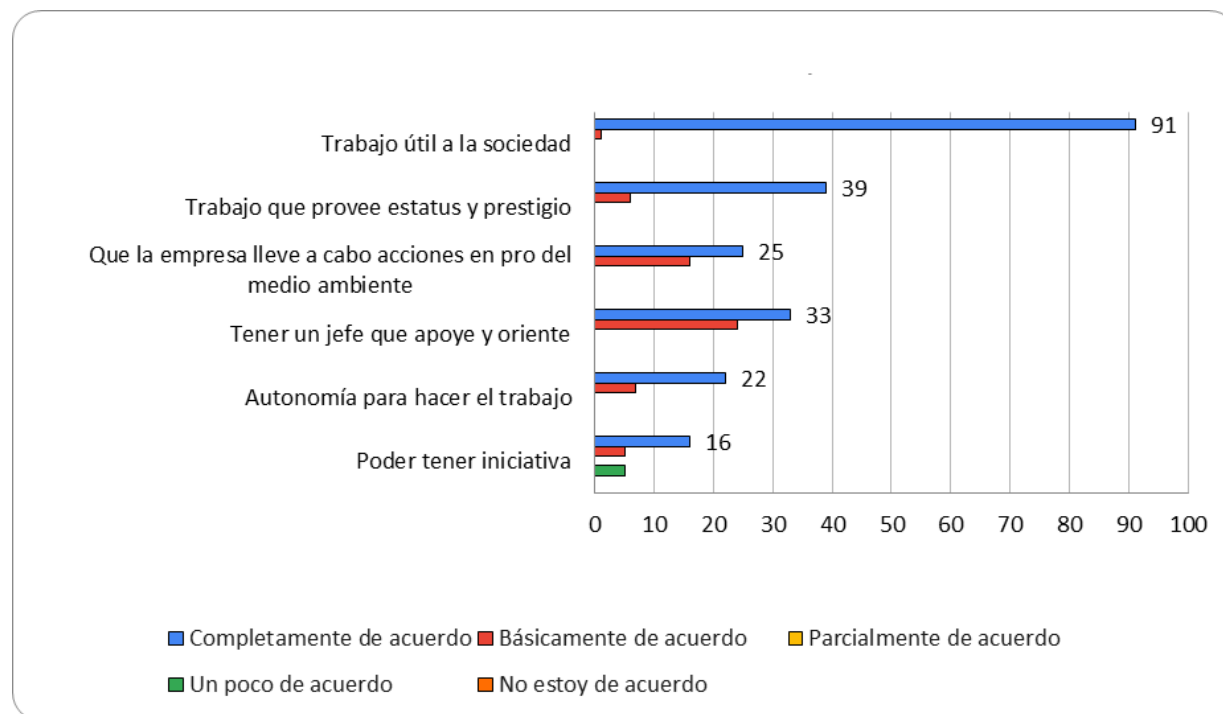
“Estabilidad en el trabajo”: del total de personas encuestadas, solo 184 respondieron la pregunta, teniendo en cuenta que el 74% afirmó estar completamente de acuerdo, el 17% básicamente de acuerdo y el 9% parcialmente de acuerdo.

“Sin excesivo agobio o presión”: respondieron 76 personas, donde el 93% se encuentran completamente de acuerdo y el 7% están un poco de acuerdo.

Por tanto, se tiene en resumen que, continuando con los facilitadores de la retención de personal, se encuentra que los millennials encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que el salario debe ser acorde a su nivel de responsabilidad (119), buscan estabilidad en el trabajo (138) y consideran importante que su jefe lo tenga en cuenta en la toma de decisiones (93). Retomando trabajos como el realizado a un grupo millennial de la ciudad de Bogotá, se encuentra coincidente el hecho de que prefieren líderes que propicien la participación y rechazan figuras autoritarias que pretendan imponer las decisiones que se toman, asimismo, valoran a los jefes que se han ganado su lugar por sus capacidades y no por un legado o por llevar determinado tiempo dentro de la compañía. Sin embargo, en ese mismo estudio puede verse una contradicción con relación a los resultados obtenidos para los millennials del municipio de Cartago, ya que los de la capital opinan que la estabilidad laboral no está dentro de sus prioridades y no les agradan las empresas donde deban trabajar horas extras (Rodríguez Arias, 2020).

Gráfico 13

Factores facilitadores de la retención de personal Parte 3



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Trabajo útil a la sociedad”: a esta afirmación respondieron 92 de los 383 encuestados, donde el 99% expresaron estar completamente de acuerdo y el 1% básicamente de acuerdo.

“Trabajo que provee estatus y prestigio”: contestaron 45 personas, donde el 87% se encuentran completamente de acuerdo y el 13% básicamente de acuerdo.

“Que la empresa lleve a cabo acciones en pro del medio ambiente”: aquí respondieron 41 personas, de las cuales el 61% manifestó estar completamente de acuerdo y el 31% básicamente de acuerdo.

“Tener un jefe que apoye y oriente”: a esta afirmación respondieron 57 personas de las 383 encuestadas, donde el 58% se encuentra completamente de acuerdo y el 42% básicamente de acuerdo.

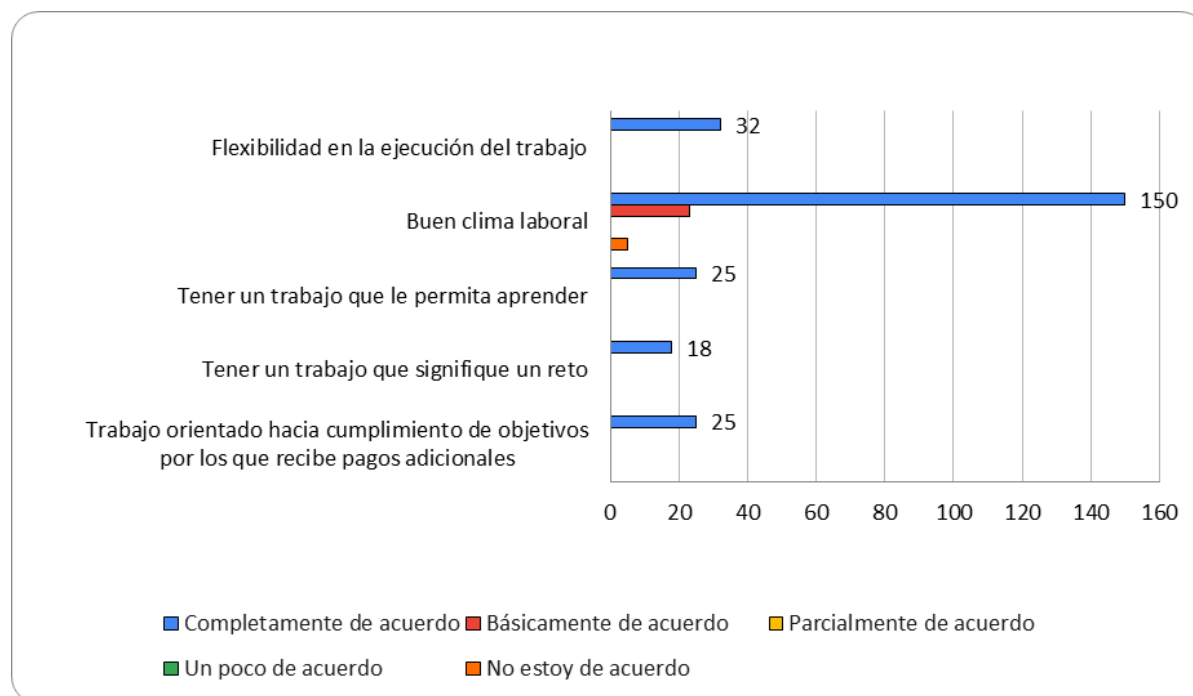
“Autonomía para hacer el trabajo”: respondieron 29 personas, donde el 76% se encuentra completamente de acuerdo y el 24% básicamente de acuerdo.

“Poder tener iniciativa”: contestaron 26 personas, de las cuales el 62% se encuentran completamente de acuerdo, el 19% básicamente de acuerdo y el 19% un poco de acuerdo.

Resumiendo los datos del gráfico, la tendencia muestra que los millennials del municipio de Cartago, se encuentran completamente de acuerdo con la afirmación de que el trabajo es útil para la sociedad (91), asimismo, manifiestan que el trabajo provee estatus y prestigio (39), también prefieren trabajar en empresas que se preocupan por el medio ambiente (25), y en relación al liderazgo, prefieren un jefe que apoye y oriente (33) y que les permita tener autonomía (33) y que los estimule para tomar la iniciativa (16). Cabe aclarar que estos resultados obedecen al número de personas que respondieron a estas afirmaciones y que no corresponde al total de la muestra, ya que a lo largo de la encuesta existieron preguntas que no fueron respondidas por todos. Dado lo anterior, al realizar un contraste con otros estudios, puede establecerse que las respuestas con relación a lo que esperan de un líder son coincidentes con la investigación llevada a cabo en Bogotá, en la que se demostró que los millennials buscan un liderazgo transformacional que los inspire y apoye para realizar de mejor manera sus funciones, tener un jefe que les de libertad de expresión y actuación y les otorgue un trato amable (Rodríguez Arias, 2020).

Gráfico 14

Factores facilitadores de la retención de personal Parte 4



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Flexibilidad en la ejecución del trabajo: de los 383 encuestados, solo 32 personas respondieron, encontrando que el 100% se encuentran completamente de acuerdo con la afirmación.

“Buen clima laboral”: 178 personas respondieron, teniendo que el 84% se encuentran completamente de acuerdo, el 13% básicamente de acuerdo y el 3% no está de acuerdo.

“Tener un trabajo que le permita aprender”: a esta pregunta solo 25 personas del total de encuestadas respondieron, donde el 100% se encuentran completamente de acuerdo con la afirmación.

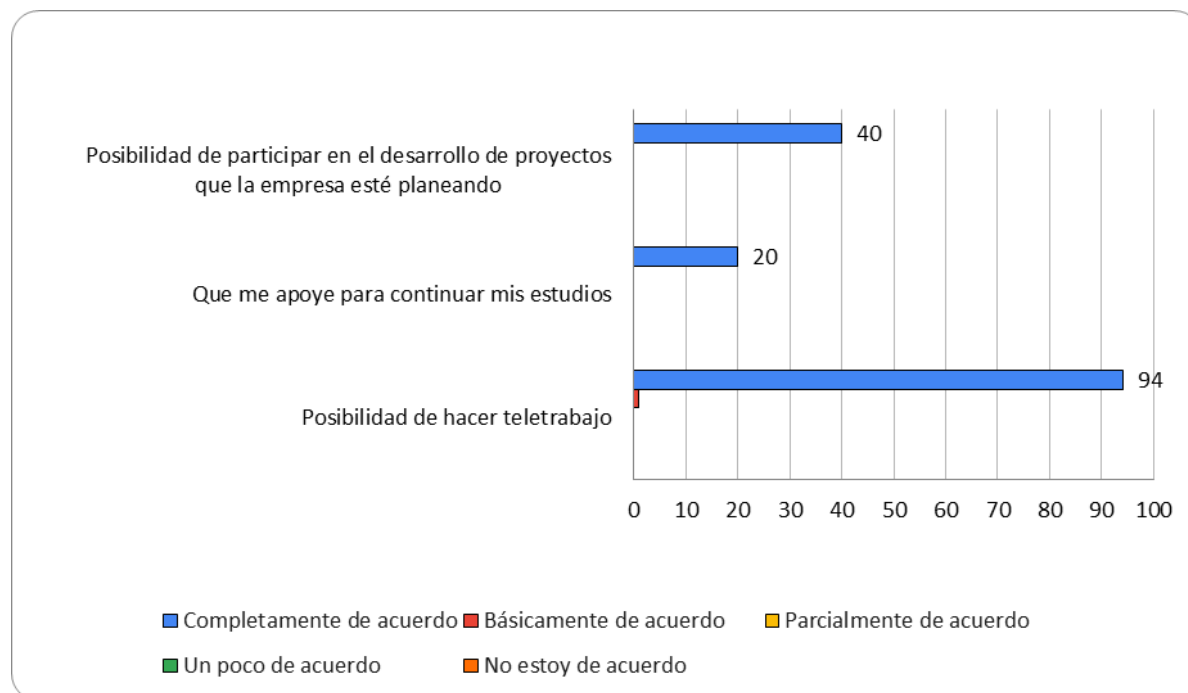
“Tener un trabajo que signifique un reto”: contestaron 18 personas, encontrando que el 100% se encuentran totalmente de acuerdo.

“Trabajo orientado hacia cumplimiento de objetivos por los que recibe pagos adicionales”: 25 personas respondieron, donde el 100% se encuentran totalmente de acuerdo.

Puede decirse que al igual que sucedió en el anterior gráfico, en este tampoco respondieron todos los encuestados, por tanto, el análisis se realiza sobre la información disponible, por tanto, 150 personas encuestadas se encuentran en completo acuerdo en que un buen clima laboral contribuye a la retención de personal, 25 personas manifestaron que esperan tener un trabajo que les permita aprender, asimismo, consideran que el trabajo ideal debe permitirles cumplir objetivos y que estos sean recompensados. Una vez analizada la investigación desarrollada en Bogotá para los millennials del país, pudo constatarse que este grupo busca flexibilidad, es decir, que su trabajo les permita conciliar su vida personal y laboral, que puedan organizar sus tiempos para realizar las tareas de manera eficiente y que se les permita la posibilidad del trabajo remoto, así como el reconocimiento económico por lograr los resultados esperados en su puesto de trabajo, lo que resulta coincidir con la opinión que tienen los millennials de Cartago, Valle del Cauca respecto a la flexibilidad y el cumplimiento de metas (Guzmán Villamizar, 2017).

Gráfico 15

Factores facilitadores de la retención de personal Parte 5



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Posibilidad de participar en el desarrollo de proyectos que la empresa esté planeando”: 40 personas respondieron, encontrando que el 100% se encuentran completamente de acuerdo.

“Que me apoye para continuar mis estudios”: a esta pregunta solo respondieron 20 personas, teniendo que el 100% se encuentran totalmente de acuerdo.

“Posibilidad de hacer teletrabajo”: a esta pregunta se respondieron 95 donde el 99% respondieron que se encuentran completamente de acuerdo y el 1% está básicamente de acuerdo.

Finalmente, en referencia a los facilitadores para la retención del talento humano, se tiene que los millennials esperan tener un trabajo donde les permitan continuar con sus estudios, la posibilidad de hacer trabajo remoto, así como la oportunidad de poder participar en la ejecución de proyectos importantes al interior de la organización.

Ahora, se relacionan los resultados de la variable **“Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo”**, donde se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro 9

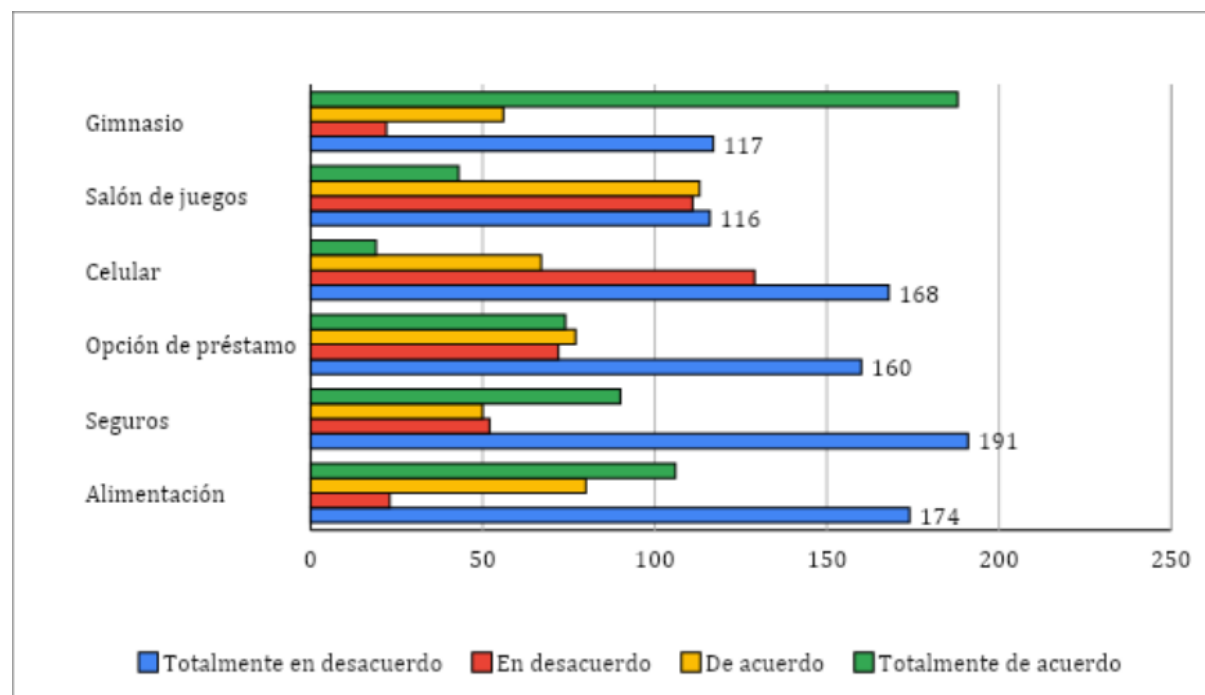
Beneficios sociales que esperan los millennials

Variables	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Gimnasio	117	22	56	188	383
Salón de juegos	116	111	113	43	383
Celular	168	129	67	19	383
Opción de préstamo	160	72	77	74	383
Seguros	191	52	50	90	383
Alimentación	174	23	80	106	383
Educación externa para el empleado y/o su familia	189	26	63	105	383
Entretenimiento	153	71	63	96	383
Medicina prepagada	204	27	66	86	383
Licencias remuneradas por celebraciones especiales	183	47	95	58	383
Guardería	161	54	73	95	383

Fuente. Elaboración propia (2022)

Gráfico 16

Beneficios sociales que esperan los millennials Parte 1



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Gimnasio”: del total de encuestados, el 31% dijo estar completamente en desacuerdo en que este hiciera parte de los beneficios que esperan, el 6% está en desacuerdo, el 15% de acuerdo y el 49% totalmente de acuerdo.

“Salón de juegos”: el 30% se encuentra totalmente en desacuerdo en que un salón de juegos haga parte de los beneficios, el 29% en desacuerdo, el 30% de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo.

“Celular”: el 44% se encuentra totalmente en desacuerdo en que el celular haga parte de los beneficios, el 34% está en desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 5% totalmente de acuerdo.

“Opción de préstamo”: el 42% está completamente de acuerdo, el 19% en desacuerdo, el 20% está de acuerdo y el 19% se encuentra totalmente de acuerdo.

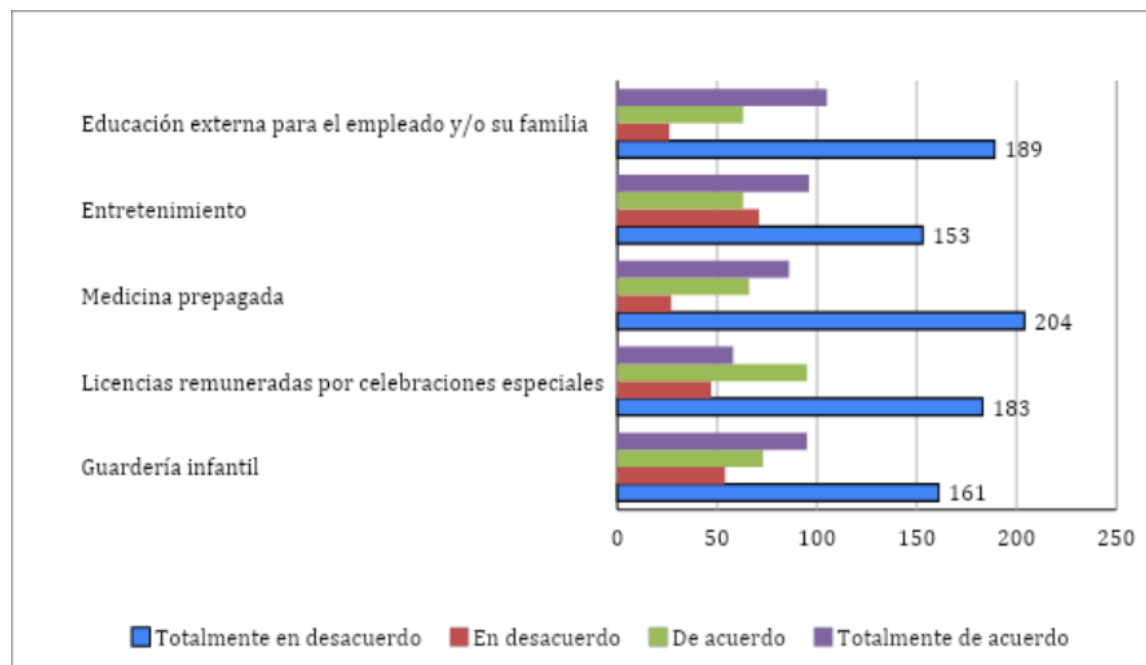
“Seguros”: del total de encuestados, el 50% opina que está totalmente de acuerdo, el 14% en desacuerdo, el 13% de acuerdo y el 23% totalmente de acuerdo.

“Alimentación”: el 45% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo, el 21% está de acuerdo y el 28% se encuentra totalmente de acuerdo.

Una vez analizados los resultados obtenidos para los beneficios sociales que esperan tener los millennials en el trabajo, se puede establecer que desean tener facilidades de acceso a gimnasios, con relación a las demás variables, se observa que la mayoría votaron por “totalmente en desacuerdo” frente a querer beneficios tales como salas de juegos, celular, opciones de préstamo y alimentación. Este resultado se contradice con uno de los estudios realizados en Bogotá, en el cual se pudo establecer que los millennials lo que más desean tener como beneficio es el celular (Guzmán Villamizar, 2017).

Gráfico 17

Beneficios sociales que esperan los millennials Parte 2



Fuente. Elaboración propia (2022)

“Educación externa para el empleado y/o su familia”: el 49% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo en que la educación externa haga parte de los beneficios, el 7% está en desacuerdo, el 16% está de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo.

“Entretenimiento”: el 40% se encuentran totalmente en desacuerdo con que el entretenimiento, el 19% en desacuerdo, el 16% de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo.

“Medicina prepagada”: el 53% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 7% en desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo.

“Licencias remuneradas por celebraciones especiales”: el 48% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 12% en desacuerdo, el 25% de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo.

“Guardería”: el 42% totalmente de acuerdo, el 14% en desacuerdo, el 19% está de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo.

Por último, llama la atención que el grupo poblacional encuestado presente una tendencia a no estar de acuerdo con los beneficios sociales que se proponen como factores que pueden contribuir a su motivación, encontrando por ejemplo que 189 encuestados están en total desacuerdo con que se les brinde educación, 204 personas se encuentran en total desacuerdo en poder tener medicina prepagada, 183 encuestados manifiestan estar en total desacuerdo en que se les otorguen licencias remuneradas. Estos datos difieren de los estudios previamente analizados,

donde la percepción de los millennials a nivel nacional es el deseo de contar con este tipo de beneficios sociales para sentirse con mayor agrado en las empresas donde laboran.

Haciendo una síntesis con relación a los resultados del análisis de la información, se presenta a modo de resumen los aspectos más relevantes que esperan los millennials de Cartago en su entorno laboral:

Cuadro 10

Resumen de los resultados sobre la percepción y expectativas de los millennials

Expectativas:
Los millennials esperan encontrar en sus trabajos las siguientes opciones que contribuyan tanto a su desarrollo profesional como personal: • Buena remuneración • Un trabajo que genere satisfacción • Estabilidad • Programas de formación • Equilibrio entre trabajo y vida personal • Planes de beneficios e incentivos • Disponibilidad de tecnología • De
Facilitadores de retención:
Los millennials consideran que pueden permanecer por más tiempo en una empresa en la que puedan encontrar las siguientes oportunidades: • Oportunidades de ascenso • Flexibilidad en los horarios • Buen clima laboral

Fuente. Elaboración propia (2022)

Guía para la adecuada gestión del talento humano que hace parte de la generación de los Millennials.

Expectativas y necesidades personales y profesionales.

Con esta variable, se buscó establecer cuáles son aquellos factores que pueden generar el interés de los millennials a pertenecer a una empresa, estableciendo lo que ellos esperan encontrar en un trabajo, de modo tal que se satisfagan tanto sus necesidades personales como profesionales. Por tanto, una vez analizados los resultados de la encuesta, se considera que las variables más relevantes para cumplir con las expectativas de esta generación son la motivación, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional y laboral dentro de la organización.

Motivación.

La motivación es una variable clave en la gestión del talento humano, entendiendo que cuando existe motivación, hay una mayor probabilidad de disponerse hacia el cumplimiento de las actividades y tareas que llevan al cumplimiento de metas. Cuando esta emoción está presente, se trabaja con entusiasmo y se pone empeño en hacer las cosas bien, existe mayor concentración y por ende una mayor productividad, el trabajo se convierte en algo placentero y no en una obligación. Dado lo anterior, las organizaciones deben implementar estrategias enfocadas en estímulos tales como el sueldo, horarios, relaciones interpersonales, planes de beneficios, entre otros. Así las cosas, se propone la siguiente línea de acción para poner énfasis en la motivación:

Cuadro 10

Gestión del talento humano variable “Motivación”

Acción	Descripción
Definición de horarios flexibles	Las empresas deben contemplar la generación de horarios flexibles para aquellos cargos que puedan ser realizados en determinado tiempo y que no tengan un impacto directo o que dependan de otras funciones para ser realizados, proponiendo la posibilidad de ingresar en horarios que no impliquen llegar temprano o que puedan conciliarse para trabajar de corrido, garantizando que se cumplen los objetivos propuestos
Modalidad de teletrabajo	Propiciar la posibilidad de que algunos cargos del área administrativa puedan ser realizados desde casa, dotándolos con

Acción	Descripción
	los equipos requeridos y brindando un auxilio para el pago del internet, ya que deberán garantizar la conectividad necesaria para que no se presenten interrupciones en su labor.
Beneficios sociales	Creación de un plan de beneficios e incentivos que incluyan días libres adicionales en las vacaciones o como premio por los resultados de su evaluación de desempeño.
Generación de proyectos digitales	Teniendo en cuenta que los millennials tienen un especial interés en los temas relacionados con la conectividad y el uso de dispositivos electrónicos, las empresas pueden definir proyectos que involucren en uso de las redes sociales y hacerlos partícipes, como bien puede ser el desarrollo de estrategias de marketing digital, donde la organización puede verse beneficiada, a la vez que motiva a sus empleados al brindarles la posibilidad de participar en nuevos retos.
Programas de responsabilidad social y ambiental	Las empresas deben definir programas de responsabilidad social y ambiental que beneficien a todos los grupos de interés (proveedores, empleados, comunidad, clientes, accionistas), mostrando además la intención de generar una cultura de medio ambiente a través de la adecuada gestión de residuos sólidos y de acciones como el uso racional de los recursos del agua y la energía.
Innovación tecnológica, opciones móviles y herramientas digitales	Dotar a los empleados con teléfonos inteligentes y con acceso a internet para que puedan realizar sus funciones de la mejor manera, asimismo, incluir dentro de la planeación estratégica la actualización tecnológica periódica que permita a la empresa encontrarse a la vanguardia de las últimas tendencias tecnológicas que fortalezcan la eficiencia de los procesos y mejore la comunicación en todos los niveles de la organización.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

Las oportunidades de crecimiento dentro de la organización se consideran una variable que se complementa con el factor motivacional y que terminan contribuyendo al cumplimiento

de las expectativas y necesidades de los trabajadores. Resulta importante tanto para el empleado como para la organización, dado que propicia el mejoramiento de las habilidades y conocimientos durante el tiempo que dura la relación laboral, beneficiándose además por contar con un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos del entorno.

Cuadro 11

Gestión del talento humano variable “Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa”

Acción	Descripción
Planes de formación	Las empresas deben identificar por lo menos una vez al año las necesidades de capacitación, que bien pueden ser detectadas a través de los resultados de la evaluación de desempeño, solicitudes de los empleados y/o los requerimientos de los clientes. Una vez identificados los temas, debe establecer el plan de capacitación, dando claridad acerca de si se trata de una capacitación interna o externa y determinar el presupuesto necesario para su ejecución. Es importante, además, definir un proceso de seguimiento a la efectividad de las capacitaciones que se imparten con el fin de concluir si la capacitación tuvo el impacto esperado.
Coaching para el desempeño de competencias en liderazgo	El coaching es una metodología de desarrollo personal que se ha impuesto en los últimos años y que tiene como finalidad hacer énfasis en el liderazgo personal para lograr objetivos tanto personales como profesionales, por tanto, tiene además la intención de fortalecer el rendimiento de todo el equipo de trabajo, con el fin de alcanzar mayores niveles de productividad. Dado lo anterior, es un ejercicio especialmente recomendado para las personas que hacen parte del nivel directivo y/o tienen personal a cargo. Al tratarse de un mecanismo de formación que ha tomado fuerza en la última década, es apetecido por los millennials, por ello, valoran encontrar en una empresa este tipo de posibilidades.
Promoción interna	La promoción interna contribuye a fidelizar a los profesionales y reducir la rotación de empleados en las organizaciones. Se convierte en un factor clave de motivación ya que los

Acción	Descripción
	trabajadores se sienten tomados en cuenta, por lo que es importante que las organizaciones definan procesos de selección que incluyen el reclutamiento interno como primer mecanismo para cubrir las vacantes que se presentan. Donde deben tomarse en consideración no solo la hoja de vida del empleado, sino los resultados de su evaluación de desempeño y las evaluaciones de competencias que deban realizarse para definir la idoneidad para el cargo.
Asignación de proyectos para el desarrollo de la organización	La empresa dentro de sus planes estratégicos incluye el desarrollo de proyectos que bien pueden ser realizados por personal interno, sin necesidad de contratar a un tercero, lo cual además de hacer que los empleados sean tenidos en cuenta, les puede representar experiencia y la obtención de una retribución económica adicional como reconocimiento a su participación y compromiso en el desarrollo de las actividades que se requieren y que no hacen parte de su manual de funciones.
Evaluación de desempeño 360° y feedback	La evaluación de desempeño es uno de los procesos más importantes de gestión humana, ya que permite establecer el nivel de desempeño de cada trabajador y contribuye a la definición de planes de mejora que fortalezcan sus competencias. La evaluación 360° resulta ser de utilidad tanto para la organización como para el trabajador ya que permite conocer puntualmente cómo es observado y percibido por parte de su equipo y colaboradores directos. En el proceso participa el evaluado, el jefe inmediato, los compañeros y los subordinados. Desde el entendido de que los millennials aprecian que su desempeño sea retroalimentado, conviene incluir esta metodología como estrategia para el crecimiento profesional y laboral del individuo.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Estabilidad.

La estabilidad para los empleados se convierte en una variable que hace parte de los aspectos motivadores para querer estar dentro de una organización. Es una variable que les brinda seguridad y confianza, lo que les permite trazarse metas personales ya que cuentan con un trabajo que les proporciona la tranquilidad de un ingreso fijo. Por tanto, se proponen como estrategias para la gestión del talento humano las siguientes:

Cuadro 12

Gestión del talento humano variable “Estabilidad”

Acción	Descripción
Vinculación laboral a término indefinido	Realizar contratos de trabajo a término indefinido con el fin de fortalecer los lazos de confianza con el empleado.
Fortalecimiento del ambiente de trabajo	Dotar a los empleados con oficinas cómodas y con todas las herramientas y equipos necesarios para que desempeñen sus funciones cómodamente.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Factores facilitadores de la retención de personal.

Los factores facilitadores de retención de personal inciden en el deseo de un trabajador querer permanecer en una empresa por un tiempo considerable, lo cual es beneficioso para la organización ya que contribuye a la continuidad de los procesos y se disminuyen los reprocesos por rotación de personal, además de los costos ocultos que representa el tener que realizar un proceso de selección, inducción y entrenamiento cada que se genera una vacante. Por tanto, una vez analizados los resultados de la encuesta, se considera que las variables más relevantes para generar factores que ayuden a la retención de personal son remuneración, clima laboral y liderazgo.

Remuneración.

Uno de los factores que contribuyen a la retención del personal es contar con remuneraciones atractivas y beneficios tanto económicos como sociales que contribuyan a elevar la motivación de los empleados.

Cuadro 13*Gestión del talento humano variable “Remuneración”*

Acción	Descripción
Escala salarial de acuerdo con las responsabilidades y educación.	Definir los salarios teniendo en cuenta si la persona tiene pregrado, especialización o maestría, asimismo, tomar en consideración el nivel de responsabilidades que tiene en el puesto de trabajo.
Salario emocional	Otorgar días libres como recompensa por el cumplimiento de objetivos.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Política de remuneración:**El sistema de remuneración**

Se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que éste es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, el sistema de remuneración es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

El equilibrio interno: Es el que exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

Equilibrio externo: Es aquel que exige una compatibilidad con el mercado.

Objetivos del sistema de remuneración

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.

7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Para asegurar el equilibrio interno de los salarios se debe recurrir a la evaluación y clasificación de los puestos; para ello se propone el método de comparación de factores.

El método de comparación de factores (Factor Comparison)

Es una técnica analítica con la cual los puestos se evalúan y comparan debido a factores evaluativos, los cuales se podrían llamar factores de especificaciones. El método de comparación de factores lo creó Eugene y exige una secuencia de etapas, a saber:

Información sobre los puestos. El método requiere de un análisis completo y cuidadoso de los puestos a evaluar para elaborar las especificaciones de los puestos en términos de los factores de la evaluación.

Elección de los factores de la evaluación. Los factores por evaluar se derivan de las especificaciones de los puestos. En general, este método utiliza cinco factores evaluativos, a saber:

Requisitos mentales

- Rasgos mentales (inherentes), como inteligencia, memoria, raciocinio, expresión verbal, relaciones interpersonales e imaginación.
- Educación general (adquirida), como gramática, aritmética e información general.
- Conocimiento especializado (adquirido), como química, ingeniería, etc.

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico como caminar, cargar, escribir, etc. Esfuerzo realizado y continuidad de este.
- Condiciones físicas: edad, sexo, estatura, peso, fuerza y agudeza visual.

Habilidad

- Coordinación muscular (adquirida), como movimientos repetitivos, habilidad manual para operar máquinas, montaje, etc.
- Conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular adquirido mediante el desempeño y la experiencia en el trabajo (no confundir con educación general o conocimiento especializado).

Responsabilidades

- En cuanto a materias primas, materiales, máquinas y equipamiento
- En cuanto a dinero o documentos de valor
- En cuanto a ganancias o pérdidas, economías o métodos de mejoría
- En cuanto a contacto con el público
- En cuanto a registros
- En cuanto a supervisión:
 - ✓ Complejidad de la supervisión brindada y número de subordinados (algunos tipos de supervisión son planear, dirigir, coordinar, instruir, controlar y aprobar)
 - ✓ Grado de supervisión recibida

Condiciones de trabajo

- Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etc.
- Riesgos de trabajo o del ambiente
- Horas de actividad

Selección de los puestos de referencia. La comisión de evaluación debe escoger un número (15 a 25) de puestos de referencia que servirán de puntos de apoyo para la evaluación. Estos puestos básicos deben ser representativos del cúmulo de puestos de la organización y deben recibir un número de puntos que cubra toda la gama de puestos a evaluar. Los cuales sirven para facilitar las comparaciones con los demás puestos de la organización

Evaluación de los puestos de referencia. Cada uno debe ser escalonado a partir de los cinco factores de la evaluación, en función de la descripción de las especificaciones de los puestos. A continuación, la comisión se reúne para llegar a un consenso de los escalonamientos presentados. El resultado del proceso es una tabla que indica la posición de cada puesto de referencia en cuanto a los cinco factores de la evaluación.

Creación de la escala de comparación de los puestos. Una vez que se identifican y evalúan los puestos de referencia con los factores correspondientes, el paso siguiente es la creación de la escala para comparar los puestos.

Aplicación de la escala para comparar los puestos (y factores). Todos los demás puestos pueden ser evaluados, factor por factor, mediante la escala comparativa. Se debe proceder de la misma forma con los demás factores de la evaluación y colocar los puestos factor por factor.

TIPOS DE REMUNERACION

Para establecer el salario, se deben tener en cuenta otros tipos de remuneraciones, que complementen de manera positiva el salario, potencializando la motivación y rendimiento de los trabajadores, como lo son los:

-Incentivos salariales (recompensas organizacionales) Los incentivos salariales son un componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados.

- Salario directo
- Premios
- Comisiones

-Prestaciones (salud, pensión, etc.) Las prestaciones son un componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas.

- Descanso semanal remunerado (para jornaleros)
- Días feriados
- Gratificaciones
- Prebendas
- Horas extra
- Aguinaldo
- Extras

Clima laboral.

El clima laboral se considera un factor que ayuda en la retención de empleados, dado que propicia un ambiente donde se desarrolla el empleado tanto a nivel profesional como personal, asimismo, aporta a los procesos de innovación y creatividad, disminuye el estrés, lo cual desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo resulta ser beneficioso para la empresa.

Cuadro 14

Gestión del talento humano variable “Clima laboral”

Acción	Descripción
Fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Realizar actividades de integración donde los trabajadores puedan interactuar en otros espacios diferentes al trabajo, como, por ejemplo, inscripciones a gimnasios, clases de natación, clases de baile, entre otros.
Creación de mesas de trabajo	Establecer equipos de trabajo que interactúen con la finalidad de generar estrategias para el fortalecimiento de los procesos, otorgando una bonificación a los empleados que pertenecen a este grupo.
Programas de reconocimiento	Realizar mínimo una vez al año un programa de reconocimientos a los empleados, donde de manera formal se entregue un premio y se deje certificación en hoja de vida.

Fuente. Elaboración propia (2022)

Entendiendo que el clima laboral es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional; el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (García Solarte, 2009).

Son diversos los autores que han realizado aportaciones al tema de clima organizacional, desarrollando cuestionarios que enfatizan en aspectos particulares que influyen en las percepciones de las personas. Sohar (1980) mide el clima de seguridad. Taylor (1972) relacionado con la creatividad de las personas de la organización Falcione (1978) mide la satisfacción y percepciones de los individuos con relación a la comunicación la supervisión y control. - Dastmalchian (1989) evalúa el clima de relaciones industriales como un elemento que forma parte del clima organizacional.

El IMCOC (Instrumento para medir clima en las Organizaciones Colombianas) se formula a partir de 1981 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de administración de empresas de la Universidad del Rosario. El IMCOC se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. En su diseño se toman en cuenta los aspectos desarrollados por autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Simon Schein, Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, Bennis, etc. Las variables que evalúa este instrumento son:

- **Objetivos:** Mide el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la empresa, su plataforma estratégica y proyectos
- **Liderazgo:** Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo
- **Motivación:** Conjunto de fuerzas o impulsos que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera. La persona se sentirá a gusto con su trabajo, realizando las metas que se ha propuesto la organización y las metas que se ha propuesto la organización y las metas que se ha propuesto el empleado
- **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.
- **Cooperación:** Los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de esta forma se alcancen los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfactorio entre las personas y hacia la organización
- **Toma de decisiones:** Participan en ellas, personas que tienen cargos de dirección u otras de acuerdo con sus funciones y/o tareas asignadas.
- **Control:** Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados.

Con base en las variables que mide la metodología IMCOC, se propone el siguiente cuestionario para que las empresas midan su clima laboral:

Objetivos:

1. Conozco la plataforma estratégica de la empresa (Misión, Visión, Políticas y Valores)
2. Creo que la misión, visión y políticas son aplicables a mi puesto de trabajo.

3. Considero que está bien el aporte que hago con mi trabajo para el logro de los objetivos de la empresa

Liderazgo:

4. Considero a mi jefe inmediato un buen líder
5. Hay reuniones de mi área para escuchar la opinión de todos acerca de un problema o de cómo va el trabajo
6. Recibo ayuda de mi jefe cuando lo necesito
7. Siento respeto de mi jefe hacia mi cuando me solicita algo relacionado con mis labores
8. Cuando el jefe solicita hablar conmigo me siento temeroso
9. Pienso que mi jefe es una persona justa, y aunque es estricto y exigente es respetuoso y nos trata bien
10. Mi jefe acepta observaciones, sugerencias y/o recomendaciones
11. Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza
12. Considero que mi jefe es la persona idónea para desempeñar el cargo
13. Mi jefe es equitativo en el trato con todas las personas del área

Motivación:

14. Pienso que en otras empresas (del mismo tamaño y sector) pagan mejor el trabajo que yo hago
15. Pienso que mi sueldo es justo y acorde para el trabajo que realizo
16. Pienso que la empresa es justa cuando asigna sueldos a los cargos
17. Si otra empresa me ofreciera un sueldo un poco mayor, por hacer el mismo trabajo, no dudaría en irme a trabajar a esa empresa.
18. Pienso que la empresa se preocupa por mi bienestar en cuanto a salud y accidentes
19. Recibo entrenamiento suficiente para realizar mis labores
20. Desempeño este trabajo mientras encuentro uno que sea acorde a lo que soy y sé hacer
21. Pienso que mi trabajo es importante para la empresa porque así me lo han hecho saber varias veces

- 22. Con alguna frecuencia siento malestar porque después de esforzarme mucho y hacer mejor las cosas de lo normal, no recibo ningún agradecimiento de mi jefe
- 23. Me siento satisfecho porque pienso que la empresa está satisfecha con mi trabajo
- 24. La empresa hace actividades de integración y motivación por lo menos dos veces al año
- 25. En la empresa existe la igualdad en el trato y oportunidades entre los funcionarios

Relaciones Interpersonales:

- 26. Tengo contacto con personas de otras áreas
- 27. En la empresa, se fomenta el compañerismo, la amistad y las buenas relaciones
- 28. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo
- 29. Mis compañeros me ayudaron y apoyaron en los primeros días cuando ingresé a la empresa
- 30. Las relaciones interpersonales entre compañeros son respetuosas y cordiales
- 31. La mayoría de mis compañeros de área son colaboradores
- 32. Las relaciones con mis compañeros son netamente laborales
- 33. Me gusta ayudar a mis compañeros y que me ayuden cuando se necesita
- 34. Mis relaciones con mis compañeros son buenas

Cooperación:

- 35. De manera frecuente se organizan equipos de trabajo para realizar alguna tarea para el área
- 36. Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo
- 37. Cuando tengo sobrecarga de trabajo, alguno de mis compañeros me colabora si tiene tiempo
- 38. Si tengo sobrecarga de trabajo, sé de antemano que debo hacerlo solo hasta terminar, así haya compañeros que tengan tiempo para ayudarme
- 39. Creo que hay colaboración entre compañeros de trabajo
- 40. Cuando tengo que trabajar en tiempo y horas extras, es fácil contar con la colaboración de mis compañeros
- 41. Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema
- 42. Pienso que, si pido ayuda para realizar alguna labor, van a pensar que soy un incompetente o que no puedo hacer mi trabajo

- 43. Cuando un compañero tiene que trabajar horas extras porque se atrasó en su labor, me ofrezco para ayudar
- 44. Pienso que mi área se caracteriza por la colaboración entre compañeros y la confianza para trabajar en equipo
- 45. En el área se evalúa frecuentemente el trabajo de las personas para reconocer sus esfuerzos y corregir errores

Toma de decisiones:

- 46. Puedo participar en las decisiones acerca de mi trabajo y funciones
- 47. Algunas de mis ideas son aplicadas y/o tomadas en cuenta por mi jefe
- 48. Participo en la solución conjunta de los problemas de mi área
- 49. Las decisiones tomadas por mi jefe son acertadas
- 50. Mi jefe genera espacios con el fin de tomar decisiones conjuntas en pro del mejoramiento del área

Control:

- 51. Recibo información sobre los resultados de mi trabajo
- 52. Periódicamente mi jefe ejerce controles para evaluar mi gestión
- 53. Creo necesario que mi jefe ejerza control sobre mis labores
- 54. Creo necesario que mi jefe ejerza control sobre mis labores
- 55. Ejercicio autocontrol para el cumplimiento de mis funciones

Liderazgo.

El tipo de liderazgo tiene una alta incidencia en los resultados que se obtienen en una empresa, por tanto, influye en el comportamiento de los colaboradores ya que el líder es el responsable de realizar la supervisión y control de su equipo de trabajo, orientándose hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro 15

Gestión del talento humano variable “Liderazgo”

Acción	Descripción
Creación de grupos primarios y secundarios	Conformar al interior de las organizaciones grupos primarios donde participen los líderes de los procesos, quienes se enteran de los cambios, proyectos y demás acciones que se encuentre adelantando la empresa; y los grupos secundarios que estarían conformados por cada líder de área con su equipo de trabajo para bajar la información que se recibe en el grupo primario y que se considera de interés general, a la vez que se convierte en un espacio para fomentar la participación y el crecimiento del equipo de trabajo.
Multiplicadores de liderazgo	Establecer programas de capacitación donde se fomenten las competencias de liderazgo en las personas que se considere que pueden ser líderes en un futuro.
Estilo de liderazgo	Es importante tomar en consideración que el liderazgo se caracteriza inicialmente por ser una habilidad que se puede encontrar de manera innata en las personas o que también se puede desarrollar con la realización de talleres y experiencias que permitan el impulso de la habilidad. Tomando lo dicho por Fuentes (2019) el liderazgo puede concebirse como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, esto quiere decir que el líder se convierte en una fuente de inspiración que consigue que los demás integrantes del equipo de trabajo tengan una visión compartida y quieran aportar para la consecución de los objetivos comunes. Asimismo, un líder está en capacidad de hacer ver las cosas de otra manera, y desde el ejemplo hacer que los demás sientan el deseo de seguirlo. Es sabido que existen diferentes modelos o tipos de liderazgo y que ninguno es mejor o peor que el otro, la única diferencia radica en los contextos y ambientes en que se desarrollen los liderazgos, no es lo mismo liderar una empresa de consultorías a una empresa de manufactura. No obstante, se recomienda adoptar el estilo de liderazgo transformacional para la gestión

Acción	Descripción
	del talento millennials, que como su nombre lo indica, un líder transformacional es aquel capaz de convertir su equipo de trabajo, obteniendo de ellos un cambio en su comportamiento, además de lograr inspirar desde su ejemplo para que lo sigan y se conviertan en un sistema capaz de lograr las metas que se proponen (Rivera González, 2016). Son un ejemplo para seguir y guían a su equipo hacia una visión compartida que tiene sentido tanto a nivel laboral como personal, consiguiendo incluso que trascienden sus intereses propios por el bien de la organización. Dentro de las características más representativas de este tipo de liderazgo se tienen: ▪ Establecen planes de acciones que los llevan a alcanzar metas comunes ▪ Impulsan el crecimiento de su equipo de trabajo ▪ Comparten el conocimiento ▪ Desean que su equipo de trabajo mejore continuamente a nivel personal y laboral ▪ Son excelentes entrenadores ▪ Obtienen un mayor nivel de desempeño de su equipo de trabajo ▪ Elevan el nivel de motivación de sus colaboradores ▪ Propician cambios y asumen riesgos ▪ Se caracterizan por practicar la escucha activa

Fuente. Elaboración propia (2022)

Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta respecto a los beneficios sociales que esperan los millennials dentro de una empresa, se puede evidenciar en las personas encuestadas que no existe una tendencia marcada, y con esto concluimos que aproximadamente la mitad de los encuestados muestran preferencia por los beneficios evaluados y la otra mitad no. A continuación, se desarrollarán diferentes estrategias para la incorporar dentro de la empresa los beneficios sociales propuestos:

Gimnasios

- Alianzas con gimnasios para que los empleados puedan pagar su membresía con un descuento de nómina y puedan inscribirse con un descuento especial.
- Obsequios de mensualidades personalizadas en el gimnasio para el empleado que tenga el mejor desempeño durante el mes.

Salón de juegos

- Adecuación de un espacio dotado de diferentes juegos (juegos de mesa, mesa de pin pon, entre otros) que se encuentre disponible para los empleados.
- Realización de actividades con beneficios (bonos de descuento, premios, dinero) periódicamente, que impulsen a los empleados de la empresa a trabajar en equipo.

Celular

- Como parte de la dotación, para el área comercial, un celular con datos ilimitados para facilitar la comunicación con los clientes.
- Planes de celular para los empleados que desempeñen cargos en el nivel directivo.

Opciones de préstamo

- Alianzas con entidades bancarias para que los empleados puedan acceder a préstamos bajo la modalidad de libranza.
- Planes de financiación de préstamos por parte de la empresa para fines educativos o de compra de vivienda.

Seguros

- Seguros todo riesgo para los empleados cuyo cargo implique desplazarse fuera de la empresa en horario laboral.
- Seguros colectivos para garantizar el bienestar de los integrantes de la empresa.

Alimentación

- Convenios con restaurantes para generar descuentos a los empleados de la empresa en las horas de almuerzo.
- Cupones redimibles en distintos restaurantes de cadena para los empleados de la empresa, suministrados periódicamente.

Educación externa para el empleado y/o su familia

- Subsidios para que los empleados puedan adelantar estudios de pregrado, especialización y maestría.
- Planes de apadrinamiento educativo para los empleados del área operativa que solo cuenten con bachiller, buscando potenciar las oportunidades de crecimiento académico de las personas que conforman la empresa
- Flexibilidad en el horario de trabajo para facilitar el cumplimiento de las labores académicas de los empleados que son estudiantes.

Entretenimiento

- Convenios con salas de cine, parques de diversiones o zonas recreativas que generen descuentos a los empleados de la empresa.
- A través de una alianza estratégica con las cajas de compensación subsidiar una vez al año pasadías familiares (máximo 4 integrantes) que incluya entradas, refrigerios y almuerzo. Este beneficio aplicaría para los empleados con antigüedad superior a un año.

Medicina prepagada

- Acceso a medicina prepagada para mejorar la calidad de vida de los empleados, con la oportunidad de que sean ellos quienes decidan a qué entidad de salud pertenecer.

Licencias remuneradas por celebraciones especiales

- Celebración del día de la familia: Los empleados tienen derecho a gozar de 1 día semestral para compartir con sus familias; Se propone que las organizaciones incluyan dentro de su plan de beneficios, un evento anual en el que se incluyan las familias para que se realice una integración en un espacio distinto al lugar de trabajo, donde puedan compartir con las familias de sus compañeros y fortalecer las relaciones interpersonales.
- Celebración de aniversario: manifestar la felicitación a los empleados que cumplen el aniversario con la empresa, con una tarjeta y una mención, del mismo modo, para empleados con antigüedad mayor a 1 año, otorgar un día compensatorio programado con anticipación.

Guardería

- Gestionar convenios con las guarderías más cercanas a la empresa, para brindar descuentos especiales a los y las empleadas que tengan hijos menores de 5 años, con el fin de asegurar su seguridad.

Conclusiones

- Para determinar la situación actual en relación con la empleabilidad de la generación millennials en el país, se tomó en cuenta la encuesta que realizó la firma Deloitte para el año 2020, quienes lograron establecer entre otras cosas, que esta generación siente empatía por trabajar en empresas que muestran un especial interés en el cuidado del medio ambiente, aplicando procesos sostenibles que contribuyan a la generación de valor en todos los grupos de interés. De igual manera, son personas que cuando sienten estrés, prefieren tomarse un descanso del trabajo, encontrando que los detonantes de tal situación pueden ser el futuro financiero, la estabilidad de la familia y las perspectivas que se tienen a nivel laboral. Otro de los aspectos a destacar y que mostró la situación de los millennials en el país, es que el 45% de estas personas consideran importante destinar parte de su sueldo para ahorro e inversiones, esto con el fin de en algún momento obtener libertad financiera.

Continuando con los datos que arrojó la investigación respecto a la situación de dicha generación en Colombia, se tiene en el 2018, el 25% de los colombianos representan a los millennials, donde la tasa de ocupación de estas personas en el año 2019 alcanzó el 46,2% y el desempleo el 18,5%, considerándose así uno de los grupos poblaciones con más dificultades para acceder al empleo. De igual manera, se evidenció que para el año 2017, sus ingresos se encuentran en el nivel medio-bajo, y cuentan por lo menos con educación técnica y tecnológica; de otro lado, en relación con su vinculación laboral, se destaca que el 73,3% de estas personas cuentan con un contrato a término indefinido. Por lo dicho anteriormente, puede decirse que los millennials del país tienen retos importantes que enfrentar en relación a su empleabilidad ya que por sus preferencias y gustos en relación a las políticas de gestión administrativa de las organizaciones, el país aún tiene un camino importante por recorrer, pues si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas en Colombia son MiPymes y que por limitaciones de capital u otras razones no son organizaciones que prioricen temas ambientales o aún les falta ser más flexibles en cuanto a las políticas de gestión humana.

- En relación a la evolución de los procesos de gestión humana, una vez realizada la revisión bibliográfica, se lograron identificar 4 etapas, iniciando con la administrativa, donde el enfoque era la productividad, seguido a esta, aparece la etapa de gestión, en la que toma importancia el trabajador y su componente psicosocial, luego llega la etapa de desarrollo, en la

cual aparecen conceptos como el clima organizacional y los planes de capacitación; finalmente, llega la etapa de estrategia, donde se reconoce la importancia de tener un área de gestión humana que desarrolle procesos como los de selección, evaluación, bienestar, entre otros. Asimismo, puede decirse que los cambios tecnológicos han logrado permear los procesos de gestión humana, haciendo que por ejemplo el proceso de selección sea más eficiente y tenga mayor cobertura para el reclutamiento al poder realizar convocatorias y aplicación de pruebas y entrevistas con candidatos que se encuentran fuera el área geográfica de la empresa.

- Para determinar el cuestionario a aplicar a la población definida, se realizó una revisión de trabajos hechos previamente y que tenían como objetivo estudiar el comportamiento de los millennials y sus expectativas en el trabajo, lo que finalmente permitió establecer que lo ideal era aplicar un instrumento basado en una escala Likert con cinco opciones de respuesta y con tres variables principales a medir: Expectativas y necesidades personales y profesionales, Factores facilitadores de la retención de personal, y Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo. El formulario fue amigable para las personas y de fácil diligenciamiento al ser de única respuesta y con preguntas cerradas.

- Al evaluar las percepciones y expectativas de los millennials, pudo constatar que el factor remuneración juega un papel importante a la hora de que las personas de esta generación prefieran un trabajo, asimismo, se estableció que este grupo busca un trabajo que les genere felicidad y estabilidad. Otro dato relevante que pudo evidenciarse con la realización del trabajo de campo es que para esta generación los planes de capacitación que ofrezcan las empresas se convierten en un factor que contribuye a la retención de personal, toda vez que consideran que es importante actualizar sus conocimientos y fortalecer sus competencias para prepararse para posibles oportunidades de ascenso dentro de la organización. Continuando con los resultados más relevantes del trabajo de campo, se tiene que este grupo poblacional resalta la importancia de contar con beneficios tanto económicos como sociales para sentirse motivados y a gusto dentro de una compañía, lo cual propicia la motivación para llevar a cabo de mejor manera los procesos. Se destacan como beneficios que esperan, por ejemplo, auxilios educativos, descuentos para practicar deporte, tiempo libre, entre otros. Cabe además mencionar que los millennials son una generación con altas expectativas laborales, ya que son personas que prefieren las empresas donde tengan oportunidades de ascenso, flexibilidad en el horario y un liderazgo

transformacional que los inspire y apoye en el logro de sus metas tanto personales como profesionales.

Recomendaciones

- Se recomienda para la realización de futuros estudios, profundizar en las expectativas y percepciones de los millennials, pero diferenciados por su estrato socio económico, ya que se considera que, de acuerdo con este nivel, sus deseos pueden variar, y en tal medida, incluir estrategias de gestión humana que puedan satisfacer a todos los niveles de dicha generación.
- Dadas las expectativas de los millennials frente al liderazgo, es importante profundizar en un modelo de evaluación de desempeño que se ajuste a esta generación y que logre potenciar sus competencias para obtener mayores resultados en la organización.
- Generar estrategias que realmente propicien un equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que es una de las expectativas de los millennials en el campo laboral.

Referencias

- Alcaldía Cartago. (2020). *Historia del municipio*. Obtenido de <https://www.cartago.gov.co/historia/>
- Ararat, B. E. (2019). *Plan carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras de Cali*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7628/1/2019_estrategia_plan_carrera.pdf
- Araya, S., & Rojas, L. (2021). *¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile*. Obtenido de Revista Academia & Negocios, vol. 7: <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631004/html/>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw Hill.
- BBVA. (28 de Agosto de 2018). *Los 'millennials' desafían a la banca tradicional*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/millennials-desafian-banca-tradicional/>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- BID. (2018). *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Trabajar o estudiar?* Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/millennials-en-america-latina-y-el-caribe-trabajar-o-estudiar>
- Cámara Comercio. (Enero de 2020). *Estudio económico Cartago 2019*. Obtenido de <https://camaracartago.org/Archivos/Contenido/Archivos/wpl9gw172q-estudio-economico-camara-de-comercio-de-cartago-2019.pdf>
- Compromiso Gerencial. (13 de Noviembre de 2019). *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- Cortés, V., & Piñeros, D. P. (2015). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder de área y su impacto estratégico en la*

- cultura organizacional en empresas de los diferentes sectores de Bogotá*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda:
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%F3n%20de%20la%20gesti%F3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=4>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Deloitte. (2020). *Encuesta Millennial 2020*. Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). *entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Obtenido de Universidad del Norte:
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Embid, Ó., & Fernández, H. (2012). *Gestión por competencias*. Zaragoza: Gobierno de Aragón.
- Forbes. (2019). *Solteros, sin hijos y viviendo con sus papás, así son los millennials en México: De las Heras*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/solteros-sin-hijos-y-viviendo-con-sus-papas-asi-son-los-millennials-en-mexico-de-las-heras/>
- Gonzales, D. R., & Gallo Vélez, O. (2018). *¿Quiénes son los millennials colombianos?* Medellín: Ediciones EAFIT.
- Guzmán, J. E. (2017). *Cómo liderar a los millennials en las organizaciones*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17369/GUZMANVILLAMIZARJORGEE2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibañez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis: revista científica de ciencias humanas*, 54-78.
- La República. (Marzo de 2020). *La tasa de desempleo subió en febrero y se ubicó en un total de 12,2%, según el Dane*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/cifras-de-desempleo-de-febrero-en-colombia-2985917>
- Meléndez, L. (2020). *La gestión del talento humano en las generaciones profesionales*. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: <http://ri->

- ng.uaq.mx/bitstream/123456789/2719/1/CAMAN-234010-0221-221-Lenny%20Mel%20a9ndez%20Chac%20b3n%20-A.pdf
- Mitta, D. E., & Dávila, C. L. (2017). *Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú:
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/151706>
- Naumov, S. L. (2011). *Organización total*. México: McGraw Hill.
- Niebles, L., & De La Ossa Guerra, J. (2019). *Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas*. Obtenido de Revista Aglala, vol 10:
<https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1437>
- Peña, R. (2014). *La buena gestión de recursos humanos: Una ventana al futuro de la selección, retención y cuidado del capital humano*. Alfaomega.
- Portafolio. (12 de Julio de 2019). *En Colombia, los 'millennials' no están felices en su trabajo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/en-colombia-los-millennials-no-estan-felices-en-su-trabajo-531505>
- Rodríguez, D. F. (2020). *Millennials y su relación laboral con el líder*. Obtenido de Universidad EAFIT:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26522/DanielFelipe_RodriguezArias_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rueda, J. G., & Martínez, Ó. J. (2020). *Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones centennials y millennials, aplicado en las organizaciones de la ciudad de Bogotá 2021*. Obtenido de Fundación Universitaria Panamericana:
<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/102>
- Simancas, R. A., Silvera Sarmiento, A. d., & Garcés Giraldo, L. F. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115008/29056115008.pdf>
- Vergara, L. M. (2019). *Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las organizaciones*. Obtenido de Universidad Santiago de Cali:
<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/2994/BENEFICIOS%20E%20INCENTIVOS?sequence=1&isAllowed=y>

- Vieira, M. (2008). *Nuevos paradigmas del pensamiento económico: un llamado a la interdisciplinariedad*. Obtenido de Revista Ciencias Estratégicas, Vol 16:
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7440/Art%c3%adculo%208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Walters, Robert. (2019). *Generación Millennial en el entorno laboral*. Obtenido de
<https://www.robertwalters.es/carrera-profesional/generacion-millennial-entorno-laboral.html>

Apéndice

Apéndice 1. Diseño y establecimiento del instrumento de medición

Para diseñar el instrumento de medición de las variables a evaluar, en primera instancia se realizó una revisión bibliográfica en buscadores científicos destacados, tales como Google Academic, Redalyc y Dialnet, encontrando trabajos como el realizado en la Universidad Santo Tomás, donde en el año 2017 realizaron una investigación sobre los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones. El instrumento de medición utilizó la escala Likert con opciones de respuesta como Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo, centró además su medición en cuatro variables, siendo estas: aspectos importantes del trabajo, intereses/necesidades personales, motivaciones para buscar empleo y nivel de satisfacción en el trabajo, con un total de 43 preguntas. Véase el formato de la encuesta:

1. Señale cuánto tiempo lleva laborando en la compañía

- a. Menos de un año
- b. De 1 a 2 años
- c. 3 años
- d. Más de 3 años

2. ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del año 2017?

- a. Sí
- b. No
- c. Tal vez

3. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos en el momento de su ubicación laboral?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Buen salario (salario por encima del mercado laboral)				
Ambiente laboral				
Posibilidad de hacer carrera				
Oportunidades de autorrealización personal y profesional				
Reconocimientos verbales				
Autonomía en el puesto				
Flexibilidad de horario				
Capacitación y desarrollo				
Tipo de contrato				
Teletrabajo				
Cercanía a su lugar de residencia				

4. De los siguientes beneficios seleccione los que son de su mayor interés/necesidades personales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gimnasio				
Salón de juegos				
Celular				
Opción de préstamo				
Seguros				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Alimentación				
Educación externa para el empleado y/o su familia				
Entretenimiento				
Medicina prepagada				
Licencias remuneradas por celebraciones especiales				
Guardería				

5. ¿Cuáles serían sus motivaciones para buscar un nuevo trabajo?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gimnasio				
Mejor salario				
Ambiente laboral				
Capacitaciones y coaching				
Horarios flexibles				
Oportunidades de emprendimiento				
Teletrabajo				
Oportunidades de ascenso				
Plan de carrera				
Tipo de contrato de trabajo actual				
Interés en mudarse para otra ciudad y/o				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
país				
Metas profesionales				
Autonomía en el puesto				
Reconocimiento				

6. Nivel de satisfacción con su empresa actual

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La compañía ofrece un plan de incentivos monetarios?				
¿La compañía ofrece un paquete de beneficios acorde a sus necesidades?				
¿Realiza actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?				
Posibilidad de trabajar de manera remota o “in house”				
¿Existen canales de comunicación actualizados que pueda manejar en su lugar de trabajo como Facebook, Twitter, Instagram,				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
WhatsApp?				
¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para los empleados de su compañía?				

Otro de los trabajos que fue tenido en cuenta para la recopilación de información para la encuesta fue el realizado en el año 2018 en La Corporación Universitaria UNITEC, donde se buscaba establecer las estrategias de retención para la generación millennials. Al igual que el trabajo anterior, utilizaron la escala Likert con cinco opciones de respuesta: Completamente de acuerdo, Básicamente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Un poco de acuerdo y No estoy de acuerdo. En este trabajo no se distinguían variables, se realizó a través de 20 afirmaciones.

Por favor valorar las siguientes afirmaciones:

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
Lo más importante para mí es tener un empleo estable					
Prefiero que mis ingresos provengan de labores como independiente y no como asalariado					
Un sueldo alto es un claro indicador del valor que tiene el trabajador para la empresa					
Buscar un trabajo que me					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
haga feliz, es importante en la vida.					
La estabilidad en un puesto de trabajo es importante para mí					
La relación con mis compañeros de trabajo es más importante que cualquier otro factor.					
Considero que el desarrollo de las competencias de los trabajadores, dependen de la capacitación continua.					
Prefiero un trabajo que me permita desarrollar nuevas competencias y/o habilidades					
Para mí, es fundamental que mis ingresos sean acordes a las labores que realizo					
Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de un cargo superior.					
Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
Un buen empleo debe incluir un plan de bienestar sólido.					
Prefiero un trabajo que implique establecer contacto con clientes y/o compañeros de trabajo					
Me molesta que alguien intenta atribuirse el mérito de algo que se consiguió mediante trabajo en equipo					
Me motiva llegar tan lejos como pueda.					
Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo, es que la organización se encuentre a la vanguardia de los avances tecnológicos.					
Desarrollar competencias que me destaque como líder, es importante para mí.					
Mis logros me proporcionan una importante sensación de crecimiento					
Prefiero hacer cosas que sé hacer bien, a intentar hacer cosas nuevas.					

Finalmente, se indagó el trabajo realizado por la Universidad EAFIT en el año 2020 y que lleva por nombre Factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación Millennials hacia el trabajo; el instrumento se construyó con una serie de afirmaciones que le daban la posibilidad al encuestado de seleccionar aquellas con las que más se identificaba, asimismo, las afirmaciones se construyeron de modo tal que se clasificaron en los siguientes factores: Valoraciones atribuidas al trabajo, Expectativas y necesidades personales y profesionales, Factores facilitadores de la retención de personal, Factores obstaculizadores de la retención de personal. Véase la encuesta diseñada en dicho trabajo:

1. Valoraciones atribuidas al trabajo

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

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

2. Expectativas y necesidades personales y profesionales

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

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

3. Factores facilitadores de la retención de personal

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

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

4. Factores obstaculizadores de la retención de personal

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

CRITERIO	Marque con una X
No existe equilibrio entre vida personal y profesional	
No hay buenas relaciones en el ambiente de trabajo	
No se presentan posibilidades de innovar (procesos, productos, servicios, etc.)	
No se generan oportunidades de carrera internacional en la compañía	
Clima laboral inadecuado	
Baja remuneración salarial	
Ausencia de planes de beneficios	
Ausencia de planes de promoción de carrera	
No siento que hago la diferencia en el trabajo	

CRITERIO	Marque con una X
La empresa tiene demasiadas reglas que cumplir	
No tengo posibilidades de ascender	
Mejor oferta laboral en otra empresa	
No existe balance entre la vida personal y laboral	
Tengo una mala relación con mi jefe	
El trabajo va en contravía de mis proyectos de desarrollo personal	

Una vez analizados los instrumentos de medición anteriormente mencionados, se procedió a realizar una revisión de las variables que son importantes para atraer y retener el talento humano de la generación Millennial, encontrando que los autores Lyons y Kuron (2014) han realizado estudios sobre las diferencias en la percepción que tienen los trabajadores en relación con los valores en el trabajo. Asimismo, han definido dichos valores distinguiendo dos categorías a saber: los valores extrínsecos y los intrínsecos. Los valores extrínsecos están orientados a las consecuencias o los resultados del trabajo, por ejemplo, el reconocimiento individual, las oportunidades o el estatus. Por otro lado, los valores intrínsecos están centrados en el proceso del trabajo, como en el interés en el trabajo, el potencial aprendizaje o las oportunidades de ser creativos. Se establecen como valores en el trabajo, los siguientes:

Tiempo libre

Recompensas extrínsecas (ejemplo: salarios)

Reconocimientos intrínsecos (ejemplo: un trabajo que rete, ser reconocido en el trabajo)

Recompensas altruistas

Reconocimientos sociales

En relación con los valores previamente definidos, el autor García Buro (2018) realizó un estudio en Madrid, España donde analizó la gestión del talento humano aplicada a los millennials, incluyendo dentro del estudio un cuestionario que fue debidamente validado y que se orientó a la medición de los siguientes aspectos:

- La remuneración está definida como la retribución o salario recibido por la prestación de servicios a la empresa en forma de trabajo. Por lo tanto, los individuos que escojan este aspecto otorgarán gran importancia a estar conformes con la remuneración recibida.
- La posibilidad de ascenso o desarrollo profesional dentro de la organización.
- La información sobre el desempeño, feedback o retroalimentación sobre las funciones y resultados del trabajador en la compañía.
- El compromiso social de la compañía con la sociedad.
- Prestigio de la compañía o el reconocimiento de la firma.
- Tamaño de la compañía.
- Flexibilidad laboral, entendida como una jornada laboral con horario flexible, en el que los trabajadores tengan facilidades para poder compaginar su vida personal y laboral.
- Clima laboral, ambiente de trabajo donde se desarrollan los servicios profesionales, relaciones con los compañeros y superiores.
- La conciliación laboral y familiar, entendida como el equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar.
- Movilidad internacional, entendida como posibilidades dentro de la organización para poder desarrollar la misma función en diferentes localizaciones geográficas.
- La cercanía o relación con los superiores

Retomando lo anteriormente expuesto, se definió un instrumento con escala Likert con cinco opciones de respuesta: Completamente de acuerdo, Básicamente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Un poco de acuerdo, y No estoy de acuerdo, definiendo además como variables a evaluar las siguientes: Expectativas y necesidades personales y profesionales, Factores facilitadores de la retención de personal, Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo, con un total de 56 preguntas:

Encuesta percepciones y expectativas laborales de la generación Millennials

La aplicación de la encuesta tiene como finalidad analizar las percepciones y expectativas que tienen sobre su trabajo los Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca, con el fin de proponer posteriormente una guía para la adecuada gestión del talento humano que sea de

utilidad para los responsables de dicha área en las empresas. Por favor marque con una X de acuerdo con su criterio tomando en cuenta la siguiente escala:

Completamente de acuerdo

Básicamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Un poco de acuerdo

No estoy de acuerdo

I. Información general:

Género: masculino ____ femenino ____

Edad (número de años cumplidos): ____

Estado civil: soltero ____ casado ____ unión libre ____ separado ____ viudo ____

Estrato socioeconómico: 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____

Profesión: _____

Nivel educativo: pregrado ____ especialización ____ maestría ____ doctorado ____

Antigüedad en el cargo actual:

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

Tipo de salario:

- a. Fijo ____
- b. Flexible ____
- c. Integral ____
- d. Variable ____

Tipo de vinculación:

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

Por favor valorar las siguientes afirmaciones:

Expectativas y necesidades personales y profesionales:

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
Lo más importante para mí es tener un empleo estable					
Prefiero que mis ingresos provengan de labores como independiente y no como asalariado					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
Un sueldo alto es un claro indicador del valor que tiene el trabajador para la empresa					
Buscar un trabajo que me haga feliz, es importante en la vida.					
La estabilidad en un puesto de trabajo es importante para mí					
La relación con mis compañeros de trabajo es más importante que cualquier otro factor.					
Considero que el desarrollo de las competencias de los trabajadores, dependen de la capacitación continua.					
Prefiero un trabajo que me permita					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
desarrollar nuevas competencias y/o habilidades					
Para mí, es fundamental que mis ingresos sean acordes a las labores que realizo					
Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de un cargo superior.					
Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					
Un buen empleo debe incluir un plan de bienestar sólido.					
Prefiero un					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
trabajo que implique establecer contacto con clientes y/o compañeros de trabajo					
Me molesta que alguien intenta atribuirse el mérito de algo que se consiguió mediante trabajo en equipo					
Me motiva llegar tan lejos como pueda.					
Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo, es que la organización se encuentre a la vanguardia de los avances tecnológicos.					
Desarrollar competencias que me destaque como líder, es importante para					

	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
mí.					
Mis logros me proporcionan una importante sensación de crecimiento					
Prefiero hacer cosas que sé hacer bien, a intentar hacer cosas nuevas.					

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

Factores facilitadores de la retención de personal:

CRITERIO	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
Oportunidades de ascenso					
Las relaciones sociales en la empresa					
Condiciones físicas confortables					
Programas de prevención de					

CRITERIO	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
accidentes y enfermedades de tipo laboral					
Flexibilidad en el horario					
Posibilidad de elegir el momento de disfrutar de las vacaciones					
Salario acorde con el nivel de responsabilidad que se tiene					
Que su jefe lo tenga en cuenta en la toma de decisiones					
Estabilidad en el trabajo					
Sin excesivo agobio o presión					
Trabajo útil a la sociedad					
Trabajo que provee estatus y prestigio					
Que la empresa lleve a cabo acciones en pro del medio ambiente					
Tener un jefe que					

CRITERIO	Completamente de acuerdo	Básicamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo
apoye y oriente					
Autonomía para hacer el trabajo					
Poder tener iniciativa					
Flexibilidad en la ejecución del trabajo					
Buen clima laboral					
Tener un trabajo que le permita aprender					
Tener un trabajo que signifique un reto					
Trabajo orientado hacia cumplimiento de objetivos por los que recibe pagos adicionales					
Posibilidad de participar en el desarrollo de proyectos que la empresa esté planeando					
Que me apoye para continuar mis estudios					
Posibilidad de hacer teletrabajo					

De los siguientes beneficios seleccione los que son de su mayor interés/necesidades personales

Beneficios sociales que esperan los millennials en el trabajo:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Gimnasio				
Salón de juegos				
Celular				
Opción de préstamo				
Seguros				
Alimentación				
Educación externa para el empleado y/o su familia				
Entretenimiento				
Medicina prepagada				
Licencias remuneradas por celebraciones especiales				
Guardería				