



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

# **Prácticas de Gestión Humana que permiten la Adaptación Laboral de los Millennials**

## **Seminario de investigación II**

**Docente: Julio Cesar Valencia Martínez**

**Luis Manuel Arias Llanos**

**Paula Andrea Betancur Arango**

**Manuel Uribe Martínez**

**Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Universidad de Manizales**

**Junio de 2021**



## **Introducción**

El proyecto que se presenta en este documento tiene como objetivo realizar un análisis estructurado acerca de la vida laboral de la generación Millennials, el impacto que tienen en las organizaciones donde se desenvuelven y las diferentes estrategias de retención en las empresas. Con el desarrollo de la investigación se logra además de identificar los principales motivantes de la generación Y que labora en la empresa super de alimentos, brindar a la gerente de desarrollo de talento humano la percepción y satisfacción de los empleados pertenecientes respecto a las prácticas de gestión humana implementadas, esto debido a que gran porcentaje de su fuerza laboral corresponde a la generación Y.

La generación Y, también conocida como Millennials son denominados los jóvenes nacidos entre 1980 y 1995, que hoy tienen entre 26 y 41 años. Esta generación tiene como principal objetivo de vida el poder tener un equilibrio entre la vida laboral y la vida social (Schweitzer y Lyons, 2010), de acuerdo con Galbraith & Smith (2012) cuando los gerentes entienden lo que los trabajadores de las distintas generaciones valoran, tienen importante información para motivarlos.

Super de Alimentos es una empresa confitera ubicada en la ciudad de Manizales, con más de 70 años en el mercado; dedicada a la producción y comercialización de golosinas. Se decide desarrollar la investigación en la organización debido a su trayectoria, tamaño y gran participación de la generación dentro de la fuerza laboral de la empresa.



La recolección de la información se realiza mediante una encuesta a la líder de comunicación y cultura organizacional, encuestas a una muestra significativa del personal administrativo que corresponde a la generación Y y adicional observación por parte de la persona que se encuentra laborando dentro de la empresa. De la información recolectada podemos concluir que a pesar de que la organización cuenta con buenas practicas de gestión humana para la retención y motivación de los Millennials, estos no se encuentran lo suficientemente satisfechos y debido a estos se presenta tanta rotación del personal.

Adicional, se realiza una juiciosa revisión bibliográfica con el fin de describir adecuadamente las características principales de la generación y de igual manera, describir su influencia y principales motivantes para lograr sinergia en las diferentes áreas de las empresas donde laboran o han laborado.



## **Justificación**

Debido a la alta rotación laboral de los Millennials, se tiene la necesidad de analizar las posibles causas que conllevan a la inestabilidad laboral de esa generación, para así identificar si las empresas en la ciudad de Manizales tienen conocimiento y se adaptan a las necesidades de la generación. Esta investigación se realiza con el propósito de aportar esta información a las empresas, debido a que actualmente en el país se identifica el vacío de estudios sobre este tema.

Es necesario para la adaptación laboral de esta generación, conocer sus principales características, motivaciones, aspiraciones y demás, que influyen en el desarrollo de las organizaciones como en la adaptación laboral de la generación.

Esta investigación aporta valioso conocimiento sobre los Millennials y qué prácticas de gestión humana son más efectivas para su motivación, retención y potencialización, además de que esclarece algunos aspectos referentes a la rotación de esta generación en el ambiente laboral.



## **Problema de investigación y pregunta de investigación**

Con el establecimiento de espacios multigeneracionales en el ámbito laboral se plantean ciertos desafíos por esta brecha, pues las características tan marcadas de cada una de las generaciones que convive se convierte un desafío a nivel organizacional, pues éstas tienden a dividir. Pese a que tradicionalmente se ha estipulado que cada individuo es único, y que pese a la existencia o a la agrupación por generaciones existe una notoria diferencia entre estos miembros, hay aspectos en común, que pueden llegar a impactar a niveles de comunión, necesidades, tendencias o gustos por ciertos estilos de liderazgo, interés por las tecnologías, las expectativas y en muchos casos, que los motiva o desmotiva. De acuerdo con Kapoor y Solomon (2011), la mayoría de los lugares de trabajo no están diseñados para integrar de manera completa todas las necesidades que presentan las diversas generaciones de empleados, cada uno con un set de comportamientos y valores diferentes a sus antecesores. Es claro que existe una amplia literatura sobre cómo impacta negativamente el ambiente laboral, en aspectos como rendimiento laboral deficiente, que genera a su vez pérdidas o un poco rentabilidad para la empresa y que trasciende a temas como desafíos al momento de contratación de empleados, aumento en los índices de rotación de personal. Por el contrario, no son tan extensos estudios dirigidos a entender como ambientes laborales tradicionales afectan positiva o negativamente a la generación millennial, que a nivel mundial es el 22.4% total de la población y que se encuentra en su etapa de inmersión laboral, esto basado en datos de United Nations (Department of Economic and Social Affairs).

A nivel mundial se encuentran diversas investigaciones que buscan definir y caracterizar a la generación Y, conocida como generación millennial, y actualmente se desarrollan estudios que pretenden comprender la participación de esta polémica



generación en los ambientes laborales de distintas áreas. Estudios como La deserción laboral de los millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones por Matamoros, (2019). ó, Cómo liderar a los millennials en las organizaciones por Guzmán Villamizar (2017), Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas por Gutierrez Gómez, A. (2018); son unos cuantos estudios que tocan el tema de la deserción laboral de esta generación, incluso manifiestan las altas expectativas que tiene acerca de los trabajos y cuentan un poco sobre las razones por las cuales es tan fácil tomar la decisión de cambiar de empleo, y convergen en su mayoría en que las empresas o los puestos no los satisfacen lo suficiente. Una de las razones por las cuales la generación Y no se proyecta a largo plazo en una empresa u organización es un constante deseo por vivir nuevas experiencias, según Loyola (2017) en su publicación Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millennials.

Como se comentó anteriormente, en lo que se refiere a las diferencias generacionales existen diversos recursos que valen la pena mencionar. Anick Tolbize en su estudio, *Generational differences in the workplace*, realizado en 2008, describe la actitud de cada generación hacia el trabajo, el autor expone un notable deterioro hacia la nombrada ética de trabajo, aspecto considerado uno de los más influyentes en el conflicto generacional a nivel laboral, pues grosso modo, se ha establecido como adictos al trabajo a la generación de los Baby Boomers, mientras que se encasilla como perezosos o vagos a los millenials, por su falta de compromiso, y su deseo de vivir libremente. Se explica además que una de las razones de estas



diferencias podría darse a que la generación X poseen un enfoque de trabajo dirigido hacia el proceso de la elaboración del mismo, mientras que las nuevas generaciones presentan un enfoque centrado en los resultados, independientemente de cómo, dónde y cuándo se lleve a cabo la labor asignada. Se entiende además que generación Millennials considera que su enfoque laboral va dirigido hacia la alta productividad, para la cual debería existir un grado de flexibilidad que permita cumplir con el objetivo planteado, según como cada empleado lo decida.

Teniendo en cuenta la importancia de la motivación en los ambientes laborales, en el artículo de 2012, *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*, Smith & Galbraith, argumentan que el hecho de tener personal de diferentes generaciones se vuelve necesario comprender las diferencias de cada uno, para así, desarrollar métodos más efectivos para dirigirlos. De acuerdo con los mismos autores, Cuando los gerentes entienden lo que los trabajadores de las distintas generaciones valoran, tienen importante información para motivarlos. Según los autores antes mencionados, se sabe que, los Millennials valoran las relaciones, incluyendo las que se construyen en el ambiente laboral, de esta manera aprecian la relación con sus líderes y esperan que haya un componente de amistad en ellas. A esto, Bhana en su artículo *Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review*, agrega que los millennials trabajan bien con grupos y los atraen las actividades que requieren interacción social, además de ser determinados y optimistas. (Bhana 2014) Con respecto a estudios en la cultura oriental y en concordancia con lo anterior, en su



artículo: Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia, Lee, Hung & Ling encontraron que los profesores de la generación Y en Malasia prefieren un buen ambiente de trabajo, y relaciones de calidad con sus compañeros. En el estudio: Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership, Graybil reconoce también que encontrar un balance entre la vida profesional y laboral es indispensable para esta generación, la cual a diferencia de otras, no está dispuesta a sacrificar aspectos de su vida personal por ningún logro profesional o ponerla sobre aspectos que se pueden dar en el trabajo como cargos de líderes. Además, en Reaching Gen Y on both sides of the cash register. Garlick R, Langley argumentan que esta fuerza laboral se caracteriza por tener una estricta ética laboral, ser educados ante las figuras de autoridad y buscar un trabajo significativo que les provea de una alta satisfacción personal.

Para los Millennials el sentir que no están haciendo uso de sus talentos y habilidades dentro de una organización, es un motivo de bastante peso para tomar la decisión de renunciar, o si no reciben adecuado o suficiente entrenamiento para potencializarse, además que no valorarán el trabajo si no perciben que genera una diferencia en su entorno, es significativo. Asimismo, los Millennials a nivel mundial preferirían tener más tiempo de horario laboral para discutir nuevas ideas y formas de trabajo, así como para ser guiados y aconsejados.

Como se puede observar en los artículos mencionados anteriormente, y en otros artículos consultados pero que no fueron nombrados a profundidad, pese a que existe una gran bibliografía a nivel mundial, la información recolectada en países como Colombia, es bastante poca, por esta notable escasez investigativa en el país, se genera una gran incertidumbre entre los líderes de una





organización, pues en algunos casos el área de gestión humana, no se encuentra lo suficientemente informada para establecer estrategias que permitan potenciar esta generación, obteniendo así, mejores resultados que benefician a la empresa desde distintas ópticas. Para las empresas, temas como motivar a la generación en mención, como retenerla, como convivir con ella, es un misterio y su importancia cada vez es mayor, pues cada vez hay más Millennials trabajando. Por esta razón, este estudio busca determinar cómo es el proceso de adaptación laboral de la generación Y, cuales son los factores que los motiva y que estrategias podrían ser optimas en el desarrollo de este tipo de empleados; permitiendo así elaborar planes que beneficien a las organizaciones en temas de atracción y retención de personal. De acuerdo con lo anterior, esta investigación pretende mostrar un panorama sobre la adaptación laboral de los Millennials, desde una perspectiva de motivación.

### **Pregunta de investigación**

**¿Cuáles son las prácticas de gestión humana que posee la empresa super de alimentos que permiten la adaptación laboral de los Millennials?**



## **Objetivo General**

Analizar las prácticas de gestión humana que permiten la adaptación laboral de los Millennials.

## **Objetivos Específicos**

- Caracterizar las principales motivaciones de la generación Y dentro del personal administrativo de Super de Alimentos.
- Describir la influencia de los estilos de liderazgo en la adaptación laboral de los Millennials del personal administrativo de Super de Alimentos.
- Identificar como Super de Alimentos gestiona la cultura organizacional a las distintas generaciones.



## **Marco teórico**

Teniendo en cuenta la importancia de la motivación en los ambientes laborales, el hecho de tener personal de diferentes generaciones se vuelve necesario comprender las diferencias de cada uno, para así, desarrollar métodos más efectivos para dirigirlos. De acuerdo con los mismos autores, cuando los gerentes entienden lo que los trabajadores de las distintas generaciones valoran, tienen importante información para motivarlos. (Galbraith & Smtih, 2012)

## **Estrategias de Gestión Humana**

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan



a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores. En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad. (Saldarriaga, 2008).

Algunas de las tendencias de gestión humana importantes a nivel nacional como internacional, serán analizadas en la medida de importancia e influencia en la adaptación laboral de los Millennials en el ámbito laboral; estas tendencias son: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

## **Millennials**

Para los Millennials el sentir que no están haciendo uso de sus talentos y habilidades dentro de una organización, es un motivo de bastante peso para tomar la decisión de renunciar, o si no reciben adecuado o suficiente entrenamiento para potencializarse, además que no valorarán el trabajo si no perciben que genera una diferencia en su entorno, es significativo. Esto ocasiona que en las empresas del ahora la rotación del personal sea alta y como se nombró anteriormente se tenga un reto en la gestión humana para lograr brindar a los millennials una estabilidad laboral acomodada a su gusto.



Los millennials son denominados los jóvenes entre 1980 y 1995 que hoy en día tienen entre 26 y 41 años. Esta generación tiene como principal objetivo de vida el poder tener un equilibrio entre la vida laboral y la vida social (Schweitzer y Lyons, 2010), es decir que desean cumplir de manera adecuada con sus obligaciones laborales y de la misma manera poder desenvolverse libremente en la sociedad que los abarca. Adicional al equilibrio personal que desean tener, esta generación está en búsqueda de interesantes experiencias laborales, donde puedan tener un equilibrio con la sociedad, demostrando mayor interés por las empresas que enfoquen su desarrollo a la sostenibilidad. Finalmente, un ambiente que permita una amplia posibilidad de aprendizaje continuo es el lugar anhelado de esta generación.

Por otro lado, se concluye que “Las posibilidades de desarrollo interno de carrera, el desarrollo personal y profesional, las oportunidades de aprendizaje y el interés del trabajo se identifican como factores determinantes en el momento de elegir el empleo” (Golik, 2010, p. 123). Reafirmando la importancia entre la vida laboral y la personal.

Según los autores Schweitzer, Lyons (2010), las oportunidades para avanzar dentro de la organización son una prioridad para los millennials, permitiendo esto evidenciar que su personalidad es ambiciosa e impaciente, convirtiéndose esto en un factor influyente para la alta rotación de personal ya nombrada. Después de analizar estudios realizados por los autores se puede afirmar que más de la mitad del personal de esta generación no permanece más de 2 años dentro de una organización, a diferencia de generaciones pasadas donde la estabilidad laboral se asociaba con el permanecer largos periodos de tiempo en el mismo lugar de trabajo.



A pesar de que esta generación sobresale por su actitud positiva y su entusiasmo por aprender cosas nuevas constantemente, pueden cruzar la línea de la confianza en sí mismos, debido a la idea que por años ha sido plasmada en sus vidas, de que nacieron para lograr grandes cosas. Es por esta razón que pueden llegar a ser arrogantes en el entorno laboral (Drago, 2006).

### **Adaptación y motivación**

Esta arrogancia y las descripciones nombradas por los autores sobre como la mentalidad de los millennials los hace personas a la búsqueda de nuevas aventuras y retos laborales, estudios realizados por autores como (Mitta y Davila, 2015), refiriéndose al objetivo general de realizar una revisión documental de las políticas y prácticas que permitan describir los elementos de retención más atractivos para los millennials, donde se identificaron en primer lugar las características particulares que definen a los millennials seguido de las practicas más frecuentes que hacen que esta generación deserte de las compañías y de esta forma plantear un modelo ideal de gestión humana para que estos jóvenes permanezcan en las organizaciones (Vergara López, L. M. 2019).

Su permanencia también es dependiente de los modelos de gestión humana propios de cada organización, es por ello, que dichas organizaciones cuentan con actividades motivacionales descritas en diferentes teorías, como las citadas anteriormente de (Mitta y Davila, 2015), en el artículo de CipciaPsicologos (2017) se menciona que “la motivación se puede definir como la determinación o la voluntad que impulsa a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo” (párrafo.2), la palabra motivación es conformada por las palabras motivo y acción, por consiguiente, cuando se habla



que un obrero o empleado está motivado es porque debe de tener un motivo que lo lleve a realizar dicha acción, en este caso de la mejor manera dependiendo de sus capacidades. Se describe a la motivación como uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas, de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulso que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia. (p.43).

La teoría de las expectativas (Victor vroom, 1964), habla que la motivación es el producto del valor al que cualquier persona le atribuye a una meta o propósito, y de cuáles son las posibilidades de cumplirla, las motivaciones en el trabajo se pueden definir como el deseo de cumplir tal meta determinada, estas metas son importantes como método de encaminamiento a mejorar conductas y entornos laborales, haciendo de ellos mecanismos de una optimización de esfuerzos y rendimientos al encaminarse a un objetivo más específico, haciéndolo de carácter personal y como desafíos personales.

La fijación de metas sirve como herramientas motivacionales, siendo estas más eficaces al tenerse en cuenta, la aceptación de la meta, su especificidad, el reto que implica y la retroalimentación sobre el desempeño (Calzolaio y Guerra, 1994). Los millennials al poseer las características particulares que se han ido mencionando, en la actualidad donde les ha tocado vivir incertidumbres y cambios constantes en su día a día, con los distintos factores inciertos como las altas tasas de desempleo, economías cambiantes y con diferentes comportamientos en su vaivén, el futuro incierto y poco alentador que se ve en las noticias, son pruebas para esta generación que es altamente educada, optimista y con muchos ánimos de emprender y de crecer en sus vidas profesionales, es por ello que notamos, que muchos Millennials han tenido que



buscar oportunidades en el extranjero, y reinventarse continuamente, siendo más flexibles en sus pensamientos, diversificar sus capacidades, ser más creativos y no temer al riesgo y al cambio. (Mogollón, 2017).

Se concluye entonces la importancia de una investigación exhaustiva sobre las estrategias de gestión humana para la adaptación y motivación de esta generación en nuestro país, y realizándose en la empresa Super de Alimentos, empresa en la cual se cuenta con un gran número de empleados Millennials, para así llevar a cabo las teorías de los principales autores y hacer una síntesis más propia de cómo, las estrategias de nuestras empresas ayudan al desarrollo y crecimiento personal de esta generación.

### **Capacitación y formación.**

En este apartado, se pretende dar a conocer elementos contextuales que reiteran la importancia de capacitar o formar al colaborador y el interés de este por ser capacitado o formado. En primer lugar es importante reconocer que como menciona Chiavenato (2009), las capacitaciones pueden cumplir diversos objetivos, programas de formación que desarrollan y fortalecen incluso los valores culturales de la organización, estos se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional como; incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura. Estrategias, que al igual que la capacitación generan momentos de integración y aprendizaje una manera diferente de ver la adquisición del conocimiento.





De acuerdo con Huemman (2010) citado en Rueda, Jiménez y Sánchez (2015) “la capacitación está considerada como una de las estrategias para el desarrollo de los empleados en el contexto de los proyectos”. De hecho, este constructo está asociado a la implementación de planes de mejora en las instituciones permitiendo que los colaboradores no solo se identifiquen con su labor, sino que trasciendan en el ámbito laboral y personal. Otro aspecto relevante para esta investigación es el abordaje contextual de los principios que causan la decisión de capacitar al personal; es por ello por lo que se toma en cuenta a Chiavenato (2009) cuando afirma que “Las organizaciones exitosas definen sus valores y están constantemente preocupadas por capacitar a su personal para tomar decisiones éticas”. Dependiendo de la cultura dentro de la organización o del objetivo de la capacitación; la capacitación puede abordarse en el ámbito laboral en la manera que genere nuevas habilidades y valoración del personal, ya que al aplicar los conocimientos adquiridos facilita el reconocimiento y por ende ascensos en los cargos; allí claramente se muestran los beneficios para el personal. Más allá del orden en que los colaboradores pueden recibir la capacitación es pertinente enfatizar que las formas en que estas son implementadas ante los colaboradores en formación generan un margen amplio de diversidad. Chiavenato (2009) asegura que “La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados” oportunidades que facilitan la apropiación de estas herramientas de formación donde vinculan los medios tecnológicos optimizando tiempo y espacio. Ahora, en referencia al ambiente donde estas capacitaciones se imparten espacios conocidos como los dos tipos de capacitación que la organización articula en los procesos de formación laboral; en primer lugar,



Chiavenato (2009) menciona la capacitación dentro del puesto de trabajo como “una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales”. Para contextualizar, este tipo de capacitación se brinda cuando otra persona por alguna razón ya no ejercerá un cargo y vinculan otro colaborador que necesita conocer las generalidades de su cargo. Otro tipo de capacitación hace referencia a los programas de formación tradicionales en grupos, con un interés particular que Chiavenato (2009) reconoce como las técnicas de clase donde “utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto”; este tipo es considerado eficiente en la medida que los grupos se apropien del tema y participen activamente en el espacio. La utilización de herramientas de aprendizaje que se ajustan a los programas de formación son amplias y permiten satisfacer tanto a empleadores como a empleados; en la medida que estas técnicas economizan tiempo, dinero y espacios.



## **Estado del arte**

Actualmente las empresas enfrentan una situación un tanto compleja, más allá de los retos financieros, económicos o logísticos que una organización tradicional encontraba, aparece uno nuevo a esta lista, y son esa nueva generación un tanto difícil de comprender, es esa generación que para algunos es un tanto egoísta y para otros es la más consciente del valor de la vida. Según autores como William Strauss y Neil Howe esta generación es conocida como milénicos o su término en inglés, Millennials, pues son ellos quienes dieron paso al nuevo milenio. Este reto o esta generación, trae consigo grandes interrogantes, como lo son su relación con la estabilidad, qué si o qué no los motiva, y que piensan sobre cumplir horarios, permanecer en una empresa o tener casa y carro.

### *ESTABILIDAD LABORAL*

“La realidad laboral de los Millennials en Colombia es muy distinta a la que viven otros jóvenes en países de primer mundo. Las empresas deben tener presente que el entendimiento de esta generación va mucho más allá de su edad. Está demostrado que factores como la cantidad de hijos, nivel salarial y nivel educativo son cruciales al momento de identificar sus motivaciones y comportamientos.” (Landazábal, 2019). "Los Millennials buscan desarrollarse en un mundo más dinámico y quieren carreras variadas donde puedan progresar con mayor velocidad, lo que no significa que deba existir una promoción constante. Las Compañías necesitan convertirse en, lugares más atractivos, por esto será clave invertir en capacitación y en la creación de formas para aprender en el trabajo y moverse alrededor de la organización". Asegura Fernando Podestá, director nacional de Operaciones de ManpowerGroup Argentina a la Revista Estrategia & Negocios.



Entonces, que quieren los Millennials a nivel laboral: Un informe realizado por Hays y resumido por el diario Portafolio habla sobre qué tipo de empleo quieren los Millennials colombianos, el contenido informativo indica que esta generación tiene aspiraciones parecidas a los demás Millennials en el resto del mundo. Por ejemplo, como parte de su filosofía de vida, tienen distintos motivos para cambiarse de trabajo:

- o El 64 % lo hace por una mejor oferta laboral.
- o El 59 % porque se le ha presentado una oportunidad de progreso.
- o El 56 % por satisfacción personal.
- o El 41 % porque le ofrecieron mejores beneficios.

Es decir, la muestra tomada por Hays confirma que los Millennials colombianos están en constante búsqueda para mejorar sus condiciones, tanto en lo laboral como en lo personal, porque de acuerdo con la misma fuente citada, esta generación ama vivir la vida a plenitud.

(Anonimo, 2019)

En este contexto podemos ver entonces que los Millennials son una generación que más que buscar estabilidad en el ambiente laboral, se encuentra en la constante búsqueda de nuevas experiencias, en búsqueda de trabajos que les permitan tener interacción social, horarios flexibles, oportunidad de carrera y un estilo de liderazgo que los haga sentir que su trabajo es importante y contribuye al crecimiento de la organización.



## *RETENCIÓN LABORAL*

Los principales problemas en la actualidad de muchas empresas es la retención de su potencial humano, en este caso, nos centramos en los Millennials, un estudio realizado en el 2018 por Deloitte revela que en el 2025 el 75% de los empleados a nivel mundial serán Millennials, la gran mayoría de empresas necesitara adoptar medidas que disminuyan la recesión laboral, ya que como sabemos hay cargos fundamentales y de gran importancia que necesitan de una estabilidad laboral, los estudios revelan otra cifra abrumadora, solo el 37% de los empleados quieren continuar en su empresa por lo menos en 5 años. Deloitte. (2016). Encuesta Millennials 2016. Ecuador: Deloitte. Con estas cifras y por información de diversas encuestas podemos hacernos idea de las características de esta generación, principalmente vemos que los Millennials son personas sin temor al cambio, con constantes deseos de superación, creativos, emprendedores, innovadores, entre otros pensamientos, es por ello que las empresas en las que laboran deben de cumplir con sus expectativas de superación y avance, si como tal la organización quiere retener a las personas en sus cargos más importantes.

La problemática en las organizaciones frente a este fenómeno de ausentismo y abandono laboral, es de gran importancia para los departamentos de recursos humanos, las investigaciones buscan la manera de establecer parámetros y directrices, que ayuden a hacer más tentadores los cargos laborales, y que sus empleados cumplan sus expectativas e incluyan a su organización en sus metas y objetivos a largo plazo, para ello deben de plantear desafíos y oportunidades para sus colaboradores, que tengan como resultado un crecimiento personal y laboral, que cumplan con las expectativas propuestas.



John Badel, gerente de la compañía Lee Hecht Harrison para Colombia, indica que:

Cuando una persona abandona su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante, periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses. Ramírez, A. (18 de noviembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren.

### *MOTIVACIÓN*

“Una generación puede definirse como un grupo de personas de edad similar, quienes tienen en común experiencias históricas que tuvieron lugar en el mismo periodo temporal.” (Ryder, 1965 citado por Park & Gursoy, 2012). “Aunque los expertos no están de acuerdo sobre los años exactos en los que inician y culminan los nacimientos de cada generación (Smit & Galbraith, 2012), la mayoría considera que las personas de la generación Y son aquellas nacidas entre 1982 y 2004 (Rowse et al, 2014) mientras que otros sugieren que esta generación en particular está compuesta por personas nacidas entre 1980 y 1999 (Rowse et al, 2014).”

“En términos laborales, buscan balance entre el trabajo y el tiempo libre (Chen & Choi, 2008), los motivan las recompensas extrínsecas como el dinero y las posesiones materiales. Además, le dan más importancia a sus propias carreras que al hecho de ser leales a la organización donde trabajan (Twenge et al., 2010) razón por la cual, en lugar de buscar seguridad y estabilidad



laboral, buscan trabajos retadores que les brinden mejores oportunidades para el desarrollo de sus carreras (Kupperschmidt, 2000).”

Según el artículo publicado por Catalina Acosta Piñeros en el año 2017 acerca de las motivaciones laborales de los Millennials que trabajaban en diferentes empresas de la ciudad de Bogotá se enuncian en orden de importancia las siguientes cualidades que debería tener un lugar de trabajo ideal para los individuos del estudio realizado:

1. Oportunidades de entrenamiento y desarrollo
2. Buen balance entre la vida personal y el trabajo.
3. Buena remuneración económica.
4. Oportunidad de nuevos retos profesionales.
5. Entorno laboral divertido y agradable.

Lo anterior permite comprender cuál es el enfoque que deberían tener las empresas en Colombia y en el mundo para lograr una motivación adecuada a los empleados que se encuentren en la generación nombrada inicialmente. De igual manera se puede percibir que los Millennials se encuentran en una constante búsqueda de crecimiento profesional y personal, dificultando con esto el papel de las organizaciones en la motivación laboral, puesto que son los factores externos los que influyen principalmente en esta.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

“La motivación intrínseca es considerada una cualidad humana, más efectiva y necesaria; y se ha demostrado que las recompensas monetarias no mejoran este tipo de motivación (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015).”





### Matriz de operacionalización de variables

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE Categorías teóricas centrales de la pregunta de investigación	DIMENSIONES Subcategorías que conforman o componen cada categoría (qué tipo de “categorías podrían existir”)	INDICADORES Lo que voy a evaluar, observar o analizar dentro de la subcategoría	PREGUNTAS ¿Preguntas o cuestionamientos que usted haría ala fuente? Recuerde que la fuente puede ser una persona o también una fuente documental como videos, documentos, archivos, fotografías etc.	FUENTE (gerente, personal operativo, gerente de RRHH, manual de funcionales, sistema de gestión de calidad, organigrama, diagrama de procesos, página web, prensa)	INSTRUMENTO (revisión documental, observación participante o no participante, entrevista, encuesta, historia de vida)
¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA QUE POSEE LA EMPRESA SUPER DE ALIMENTOS QUE PERMITEN LA ADAPTACIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS	Estrategias de gestión humana dentro de las organizaciones	Prácticas de gestión humana	Conformidad de los millenials frente a las prácticas implementadas por la empresa	1. ¿Cuál es la cualidad que más destaca de esta generación? 2. ¿Considera importante adaptar las formas de motivación de acuerdo a la generación?	Gerente de talento humano y/o directivos del área.	Entrevista
			Evaluación de los planes proyectados en el área de gestión humana	3. ¿Cuáles son las soluciones adoptadas por la organización para la retención del talento humano millennial?	Gerente de talento humano y/o directivos del área.	Entrevista
			Determinar el correcto seguimiento a los diferentes planes de acción planteados dentro de la empresa	4 ¿En la organización se manejan tipos de trabajos en relación a los perfiles generacionales?	Gerente de talento humano y/o directivos del área.	Entrevista
				5. ¿Se ve trabajando en el futuro en esta empresa?	Empleados pertenecientes a la generación millennial	Entrevista
				6. ¿El trabajo que desempeña cumple con sus expectativas?	Empleados pertenecientes a la generación millennial	Entrevista
			Impacto que tienen las estrategias de la gestión humana en la adaptación y motivación de los millennials.	Porcentaje de rotación del personal administrativo correspondiente a la generación millennial	Aparte de edad, género y escolaridad 1. De 1 a 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante, clasifique las condiciones que	Colaboradores del área administrativa pertenecientes a la generación millennial.





## **Metodología**

La investigación se enfoca en evaluar aspectos como la motivación laboral de la generación Millennials, entendiendo como influye ésta en la eficacia de los equipos de trabajo. Al ser una investigación descriptiva en la que se busca estudiar que motiva o no a las personas en un ambiente laboral.

El enfoque cualitativo permite examinar el mundo social a través de la observación, lógica y procesos inductivos, todos productos de la exploración y descripción de los datos obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por ello, se realizará la aplicación de una entrevista individual a la gerente de talento humano u otra persona encargada del área para obtener información sobre los factores que intervienen en los procesos de del área de gestión humana para una generación.

Adicional, La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo anterior se pretende realizar encuestas a una muestra de colaboradores pertenecientes a la generación y así, obtener las perspectivas y puntos de vistas de los encuestados, entendiendo emociones, prioridades, experiencias, gustos creencias y demás.

Para la aplicación de la entrevista, se espera contar con la participación de la gerente de Desarrollo humano de la organización, entablar más que una entrevista una charla que nos permita la recolección de la información de forma clara, precisa y objetiva, pero que a la vez que



se permita ampliar la recolección de información a medida que la investigación lo requiera. Para la recolección de datos, de acuerdo con los objetivos planteados, se ha decidido utilizar la entrevista semiestructurada. En este tipo de entrevista existe una guía de asuntos o preguntas establecidas, mientras existe la posibilidad de introducir nuevas interrogantes para poder detallar y precisar elementos importantes que vayan surgiendo durante el proceso.

Para la aplicación de las encuestas se tendrá en cuenta a una muestra del personal administrativo que lleven dentro de la organización un tiempo mínimo de seis meses. Se espera aplicar dicha encuesta al total de la muestra, esto debido a que todos cumplen con el perfil en la empresa seleccionada. Aspectos como el género, nivel socioeconómico y escolaridad, no son relevantes para la selección de los entrevistados, pero podrían intervenir de distintas formas en los resultados obtenidos de la investigación, por tal razón, es importante dejar evidencia escrita de ello.

Como criterios de exclusión se encuentran todos aquellos trabajadores con un tiempo menor a seis meses, al igual que las personas pertenecientes a otras generaciones, también personal operativo o que en sus funciones no realicen trabajo de oficina.

Luego de definir los participantes, se les hará extensiva la invitación para participar en la investigación, vía correo electrónico o mensaje de WhatsApp parte de la investigación. Se les explicará los motivos de dicha investigación y se dejara claro que es con fines netamente académicos y que la información recolectada es de carácter confidencial.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Al tener finalizar las encuestas, la información será tabulada y organizada en un informe con gráficas, que permita entender la posición de cada uno de los encuestados frente a los objetivos del estudio.



## **Análisis y discusión**

### *Plan carrera*

Partiendo de la definición de Wayne y Noe (2005), el plan carrera, es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas, para algunas empresas, apoyarse de este proceso, ha sido fundamental en la motivación de los colaboradores siendo a la vez una estrategia que impulsa el desarrollo intelectual y profesional, Romero y Ararat (2019).

Como resultado de esta investigación, se establece que el 52,5% de los encuestados (gráfica 1), coincide en la importancia de desarrollar un plan carrera dentro de la organización Super de Alimentos, y como lo manifiestan Dychtwald, Erikson, & Morrison, 2007, este tipo de prácticas, ha disminuido el porcentaje de rotación en la organización, ya que las compañías que retienen a sus colaboradores más jóvenes de manera exitosa reconocen y desarrollan esta estrategia como parte del proceso organizacional con objetivos trazados para gestionar actividades de mejora de procesos.

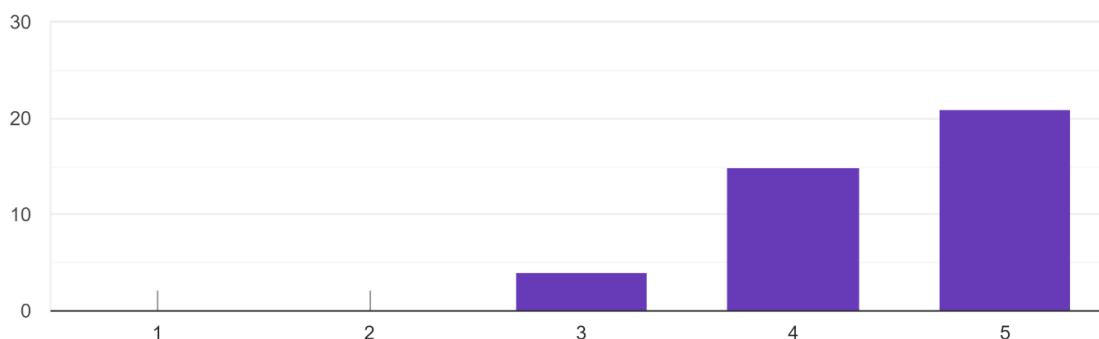
Se podría decir entonces, que los empleados de la empresa Super de Alimentos, ven en el plan carrera un aspecto motivante, que permite a su vez enriquecer su capacidad profesional, esto fideliza su gestión en el rol laboral desempeñado, pues la motivación en los individuos proviene de la necesidad de realizarse y el propósito de cumplir las metas de cambio personal y profesional (McClelland, 1989).



Gráfica 1.

De 1 a 5, ¿Qué tan importante es para usted poder desarrollar un plan carrera dentro de la organización?

40 respuestas



### *Flexibilidad horaria*

Entendiendo la flexibilidad horaria, basado en la concepción de Figart y Golden (1998) el tiempo de trabajo está inmerso en una compleja red de relaciones sociales y culturales y determinado por las fuerzas, tradicionalmente concebidas, del mercado y de instituciones como la negociación colectiva y las políticas gubernamentales. Como afirma Blyton (1989), lo habitual ha sido comprar trabajo medido en unidades de tiempo (horas, días, semanas, años) y lo importante, más que desempeñar una tarea determinada, cumplir la jornada laboral fijada.

Para los millennials entrevistados en este estudio, no son “importantes” los factores relacionados con la flexibilidad horaria, (gráfica 2) a diferencia de lo que se encontró en otros estudios como el de Smith y Galbraith en 2012, o en la tesis de grado de Acosta Piñeros en 2017. Estudios en los cuales, los entrevistados, coincidieron que este tipo de prácticas dentro de las

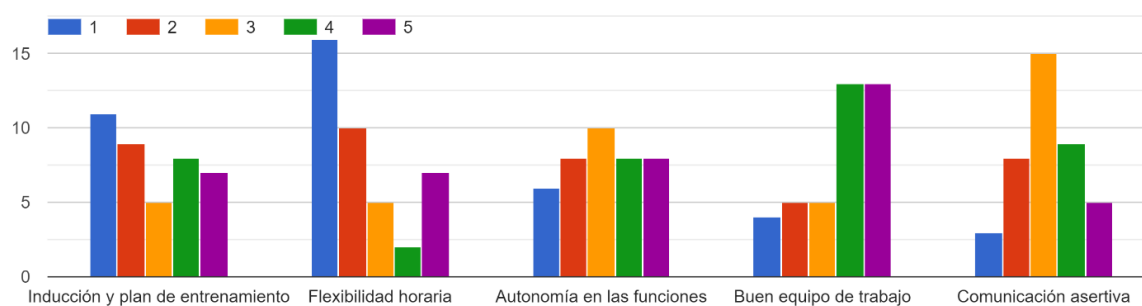


empresas, se catalogaban como motivantes no salariales, o remuneración emocional, que como lo publica Portafolio (2016), retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho, contribuye positivamente en aspectos de estabilidad laboral y reducción en los índices de rotación de personal.

Podríamos decir que el solicitar que los entrevistados den una calificación a esta condición generando una competencia, contra algunos hechos que se presentan en mayor frecuencia en esta organización, pudo generar una distorsión respecto a la influencia de la flexibilidad laboral en el tema de adaptación y motivación laboral.

Gráfica 2.

De 1 a 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante, clasifique las condiciones que permiten una mejor adaptación laboral:



### *Capacitación*

En primer lugar es importante reconocer que como menciona Chiavenato (2009), las capacitaciones pueden cumplir diversos objetivos, programas de formación que desarrollan y fortalecen incluso los valores culturales de la organización, estos se deben transmitir y compartir





continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional como; incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura. Estrategias que al igual que la capacitación generan momentos de integración y aprendizaje, una manera diferente de ver la adquisición del conocimiento. De acuerdo con Huemman (2010) citado en Rueda, Jiménez y Sánchez (2015) “la capacitación está considerada como una de las estrategias para el desarrollo de los empleados en el contexto de los proyectos”.

La generación nacida en la década de 1980 y principios 90 (llamados Generación Y, o más comúnmente Millennials) actualmente, profesionales que han logrado un impacto en el mercado laboral y sus contrataciones implican un reto para las organizaciones. Para los Millennials recibir adiestramiento para actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas formas de trabajo es indispensable. De hecho, según varias investigaciones, más de la mitad de los profesionales pertenecientes a esta generación se interesa por las especializaciones y espera estudiar más de una carrera a lo largo de su vida. Es por esto por lo que decidimos evaluar esta dimensión en la empresa Super de Alimentos como estrategia de retención y motivación a sus colaboradores, especialmente como está implementada y cómo la interpreta la generación Millennials.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado en la empresa, podemos ver que tiene un modelo de capacitación bien definido y que va de acuerdo con las necesidades de cada colaborador, muestra de ello es que la empresa tiene un sub-área encargada para la formación y desarrollo de sus colaboradores. Este modelo consiste inicialmente, en que el área desarrollo del talento humano lanza la oferta de capacitaciones a lo largo del año para que el colaborador en



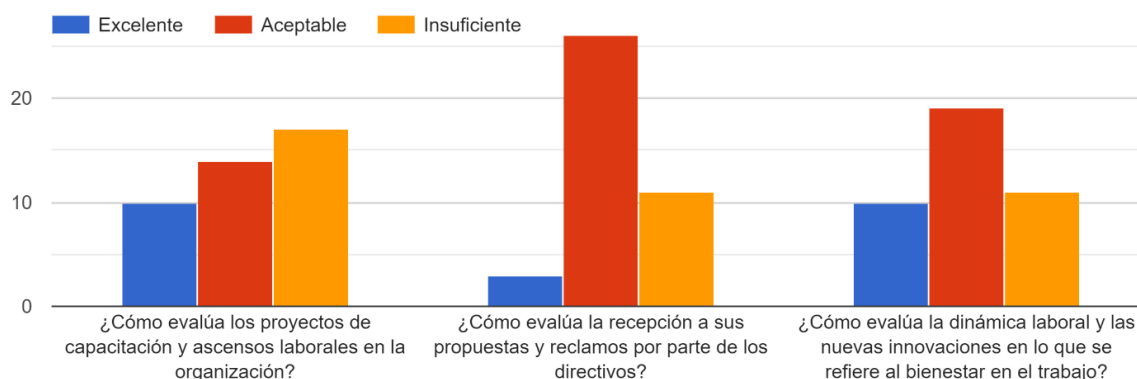
conjunto con su líder estipule un plan de capacitación que vaya acorde con sus funciones, pero también con sus deseos, el colaborador puede inscribirse a tantos cursos como desee, cumpliendo claramente con las responsabilidades de todos. Estos tienen dos modalidades, puede ser presencial o por medio de plataformas digitales (siendo esta una modalidad acorde a la generación Millennials, ya que nacieron en plena era digital), adicional a esto la empresa también le brinda la oportunidad a sus colaboradores de ser la persona que brinde la capacitación, esto como muestra de confianza en el talento interno. Como resultado y acogida de esta estrategia, los colaboradores cumplen con la asistencia a los cursos e incluso en varias ocasiones se repiten a lo largo del año para que las personas que no hayan alcanzado en una primera oportunidad no se queden sin adquirir el conocimiento que desean.

Sin embargo, a pesar de que la empresa tiene su estrategia de capacitación bien definida y cuenta con buena percepción por parte de los colaboradores, esta no es suficiente para lograr satisfacer las necesidades de estos, pues como se ve reflejado en la encuesta los colaboradores sienten que aunque pueden acceder a las capacitaciones estas no les permiten participar en procesos de ascenso y aplicar los conocimientos adquiridos.



Gráfica 3.

Califique con excelente, aceptable o insuficiente, las siguientes preguntas:



### *Inducción y plan de entrenamiento*

Los procesos de inducción radican su importancia en que estos evitan la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y a su vez facilitan su adaptación, lo cual acelerara su participación activa en la empresa, según Tello, V. (1993). Para los millennials de la Empresa Super de Alimentos encuestados, este aspecto organizacional, se encuentra catalogado como de importancia media, valorándolo incluso por encima, de la autonomía en sus funciones (gráfica 2)

Adicional a los planes de inducción, es importante que el empleado tenga completa claridad sobre las funciones que debe realizar, a su vez, debería revisar un entrenamiento para la correcta ejecución de las mismas. Según Martínez, L. (1999) esta debe de realizarse posterior al reclutamiento, para así, proporcionar el conocimiento que necesitan los colaboradores para desempeñar satisfactoriamente sus tareas, y obtener una recompensa. Agrega que es en esta



etapa, que el personal antiguo de la empresa compartirá sus experiencias. Lo anterior sumado a una correcta inducción, son factores importantes de la motivación, ya que para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que su esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas.

### *Comunicación y trabajo en equipo*

Como todos sabemos en el ámbito empresarial, además de las competencias y conocimientos técnicos para realizar cualquier operación, es necesario que sus colaboradores cuenten con habilidades personales y sociales, ya que son fundamentales para su desenvolvimiento en sus labores conjuntas, así manteniendo relaciones efectivas con sus compañeros, supervisores, subordinados, proveedores, etc. García, F., Portillo, J. & Benito, M. (2008).

De acuerdo con la investigación realizada y los resultados obtenidos de Marín-Dueñas, P.P. & Lasso de la Vega-González, M.C. (2017) la comunicación es un proceso muy complejo dentro de las organizaciones, ya que ella es un pilar muy importante para que haya una rápida respuesta y prontas soluciones ante cualquier eventualidad, además de proporcionar una retroalimentación (Calzolaio y Guerra, 1994), con la que las personas conocen el efecto que está provocando sus mensajes. El equipo de trabajo en las organizaciones es una herramienta que debe ser usada de una manera correcta, ya que, si no hay una comunicación efectiva entre sus integrantes, los resultados no serán esperados, es por ello que los equipos de trabajo necesitan madurar, ser sostenibles en el tiempo y sobre todo ser una ayuda para la sana convivencia entre los empleados.



En la Empresa Super de Alimentos, la comunicación brinda rápidas soluciones, y en las encuestas es más que notable la importancia que le dan todos sus empleados, al tener herramientas para comunicar sus inquietudes, sugerencias y quejas, afirmando la teoría propuesta por Marín-Dueñas, P.P. & Lasso de la Vega-González, M.C. (2017). Para cada tipo de comunicado existe un canal, los cambios de horarios con la contingencia actual de la pandemia, además del paro nacional, es transmitido primero a los gerentes estratégicos y a su equipo de trabajo, otros se hacen por el correo interno, al supervisor encargado de manera verbal o alguno de los gerentes, de talento humano, gestión estratégica o en su medida al gerente general.

En esta empresa existen grupos de trabajo, que son asesorados por la facultad de talento humano, en donde se escogen los integrantes dependiendo de sus actitudes y aptitudes, para así sacar de ellos un grupo de trabajo provechoso para la organización aplicando los modelos propuestos por Maria Teresa Palomo Vadillo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Madrid: ESIC, 2005. Los empleados de super de Alimentos calificaron los grupos de trabajo como muy importantes para su buen desempeño interno, además por los comentarios de muchos de sus empleados, se muestra la satisfacción de tener un equipo con el cual contar y poder desarrollar el máximo potencial de cada integrante.



## Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el trabajo de campo realizado en la empresa Super de Alimentos podemos concluir:

- Las estrategias implementadas para la retención y adaptación laboral no están implementadas de acuerdo con las generaciones que se encuentran en la organización.
- Los colaboradores no se sienten satisfechos con las estrategias implementadas, debido a esto se genera alta rotación del personal.
- Los colaboradores no se sienten escuchados ni tenidos en cuenta por parte de los directivos, especialmente, por parte del área de desarrollo humano.
- Los administrativos que tienen acceso al plan carrera no se sienten totalmente satisfechos ya que no se les brinda la oportunidad de ascender en la organización, sino que simplemente se les apoya en la adquisición del conocimiento.



## Referencias

Méndez Briceño, Y. V. (2019). Millennials y estilos de liderazgo formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional (Bachelor's thesis, Quito).

Acosta Piñeros, C (2017), Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia nombre de la revista.

Sainz Álvarez, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1).

Matamoros, F. C. G. (2019). La deserción laboral de los Millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones. *CIVINEDU* 2019, 255.

Investi. Ad, (2019), Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana vol.48 no.124.

Golik, Mariela (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46),107-133.[fecha de Consulta 2 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20527100005>.

Melchor-Chávez, P., Flores-Jiménez, I., Rodríguez-Moreno, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Flores-Jiménez, R. (2019). Empleabilidad de la generación Millennials. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 7(13), 54-61.

Gonzalez-Perez, Maria Alejandra; Mercado Percia, Heiner Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials *AD-minister*, núm. 24, enero-junio, 2014, pp. 7-8.



Cuesta M.E., Ibáñez M.E., Tagliabue R., Zangaro M.(2009) La nueva generación y el trabajo.

Trabajo de grado

Díaz-Sarmiento C., López-Lambraño M., Roncallo-Lafont L.(2017). Entendiendo las generaciones una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millennials. Clío América. Vol. 11, No.22.

Marín-Dueñas, P.P. & Lasso de la Vega-González, M.C. (2017). La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio en PYMES de la provincia de Cádiz. Zer-Revista de estudios de comunicación, 22(42).

Gutierrez Gómez, A. (2018). Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas.

Mariano, C. B., Mastrolorenzo, A. G., Yépez, S., & Génesis, V. (2019). Las nuevas tendencias hacia el futuro de la disposición de los espacios de trabajo desde la mirada millennial (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

Vergara López, L. M. (2019). Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las organizaciones. Universidad Santiago de Cali.

Montoya, D. E. (2018, 8 agosto). Prácticas de innovación de Millennials en Colombia. Tomado en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18595>

Gómez, E. L. (2019, 17 julio). EL IMPACTO DE LAS TIC EN EL MILLENNIAL: MÉXICO-BRASIL-COLOMBIA | Larios Gómez | FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pamplona Colombia.





Derville, T. (2013). Relationship management with the Millennial generation of public relations agency employees. *Public Relations Review*, 39(1), 222–225.

Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135–144.

Adkins, A. (2016). Millennials: the job-hopping generation. Gallup. May, 12 Liotta, 2012)

Burillo, A. (2018). Cómo motivar a todos: Desde los baby boomers hasta los centennials [HTML]. Recuperado de <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>

Cabra Fabiola & -Torres Gloria Patricia (2009, Febrero) Mitos, realidades y preguntas de investigación una revisión sobre los ‘nativos digitales’: USA

Carvalho, P. (2014). Estudio de los millennials chilenos en el mercado laboral (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile: Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>

Chávez Balvín, D. J., & Ríos Saravia, A. E. (2017). Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)., Lima, Perú. <http://doi.org/10.19083/tesis/624551>

Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Goffe, R., y Jones, G. (2001). Organizational culture: Sociological perspective.

Handbook of organizational culture and climate.

Hershatter Andrea & Epstein Molly (2010, March), Millennials and the World of Work:  
An Organization and Management Perspective USA