

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas

Adelaida Gutiérrez Gómez

Nathaly Pinzón Rubio

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C

Mayo 28 de 2018

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación	4
3. Objetivos	
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Marco teórico	5
4.1. Efectos de la rotación de personal.....	6
4.2. Causas de la rotación de personal.....	8
4.3. Generación Millennial.....	9
5. Marco conceptual	10
6. Metodología	12
7. Cronograma	13
8. Desarrollo de capítulos	
8.1. Qué es una generación cultural.....	14
8.2. Cuadro comparativo entre generaciones.....	15
8.3. Influencias principales de la generación Millennial.....	18
8.4. Impacto en el ámbito laboral.....	20
8.5. Pautas para Recursos Humanos.....	23
9. Bibliografía	28
10. Anexos	30

1. Planteamiento del problema

La rotación de personal ha sido y continúa siendo un tema de gran relevancia dentro de la psicología organizacional dado el impacto que genera en el desempeño de las organizaciones. Las empresas con alta rotación pueden llegar a incurrir en altos costos dado el proceso requerido para la contratación de nuevo personal. Además de la inversión requerida para la selección, reclutamiento y capacitación, la pérdida de un gran número de trabajadores puede producir una interrupción operacional en general (Staw, 1980). Además, se puede llegar a incurrir en otros costos indirectos, los cuales se resumen en una afectación general de la rentabilidad de la empresa cuando la rotación no es administrada correctamente.

Varios estudios se han centrado en identificar el origen de este comportamiento, con el fin evitarlo. Las primeras teorías en cuanto al tema se pueden atribuir al académico Hoppcock desde 1935, centrándose en el tema de satisfacción laboral como principal causa de la rotación de personal (Lee, Yang, Li, 2017). Sin embargo, el mercado laboral está en constante cambio y más aún en la actualidad, donde los jóvenes profesionales pertenecen a la generación Millennial donde la visión de satisfacción laboral puede cambiar considerablemente. Se estima que para el 2020, la tercera parte de la fuerza laboral a nivel mundial será constituida por esta nueva generación (Golik, 2010).

Los Millennials son conocidos como una generación de personas innovadoras, en búsqueda de constante aprendizaje y con alta confianza en sí mismos. Tienen preferencia por ser parte de aquellas organizaciones que fomenten el pensamiento innovador, que puedan desarrollar sus habilidades y generen una contribución a la sociedad (Griffeth, Hom y Gaertner, 2000). En cuanto a sus preferencias en el puesto de trabajo, esta generación asegura que el factor más importante para evaluar un empleo es la posibilidad de que éste desarrolle su carrera y que se tenga un balance entre la vida laboral y profesional, siendo el factor menos importante, la estabilidad; a diferencia de las generaciones anteriores (Cuesta, Ibañez,

Tagliabue y Zangrano, 2009). Estas expectativas frente al puesto de trabajo la hace una generación con mayores índices de rotación que los Baby Boomers y la generación Z. Un estudio realizado en Canadá a 27500 estudiantes arrojó que la mitad de los encuestados no planean o no desean quedarse en una misma organización durante su carrera profesional. Buscan trabajos por un periodo aproximado de dos años, pues les parece el tiempo prudente para adquirir nuevos aprendizajes (Shweitzer y Lyons 2010).

Las expectativas de carrera y puestos de trabajo de los Millennials, hacen de esta una generación aún más difícil de retener en las organizaciones por largos periodos de tiempo, generando así un reto aún mayor para los departamentos de Recursos Humanos. Sin embargo, para plantear una metodología para la retención del talento, es necesario comprender las aspiraciones y nuevos estilos de vida de esta generación. De esta manera la pregunta de investigación que se busca contestar con el desarrollo de esta investigación es:
¿Cuáles serían las recomendaciones para retener a la generación Millennial de acuerdo a la revisión bibliográfica?

2. Justificación

La rotación de personal en las empresas es un tema que se viene tratando desde aproximadamente 1940 por un gran número de académicos, debido al impacto que genera en las organizaciones (Grifeth, et al., 2000). Cuando este fenómeno se gestiona de manera incorrecta, se pueden generar altos costos directos mediante la nueva selección de personal, como también algunos indirectos generando malestar dentro de la misma, llevando así, finalmente a la afectación de la productividad en general. Es por esta razón que es importante para las empresas reducir la rotación con el fin de minimizar los costos que esto conlleva y

poder retener al talento clave que aporta en gran medida al progreso de la organización (Glebbeck y Bax 2004).

En la actualidad, se está presentando la entrada de una nueva generación de jóvenes con nuevas expectativas de carrera profesional al mercado laboral, donde su principal objetivo es el aprendizaje continuo, dificultando aún más la retención del talento. Es por esta razón que, con el presente trabajo se busca elaborar propuestas para la retención de la generación millennial para el uso empresarial y de RRHH. Esto, teniendo en cuenta el valor de satisfacción para los jóvenes y el impacto que genera la alta rotación de personal.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta a corto plazo basada en recomendaciones para la retención de la generación Millennial en medianas y grandes empresas a partir de la revisión de la literatura.

3.2. Objetivos específicos

1. Compilar teorías y autores concernientes al tema de la rotación de personal y la generación Millennial.
2. Identificar los factores potenciadores de la satisfacción laboral de los Millennial y el impacto que tiene esta generación en el ámbito laboral.
3. Plantear las recomendaciones para el área de Gestión Humana en las empresas para la retención del talento de la generación Millennial.

4. Marco teórico

La rotación de personal es el efecto de una serie de factores donde un trabajador sale de la organización y es reemplazado por otro (Chiavenato, 2009). Las causas y consecuencias de la rotación de personal ha sido un tema recurrente en diferentes estudios dado el impacto que genera en las organizaciones. Según diferentes perceptivas, puede llegar a ser un fenómeno con consecuencias tanto negativas, como positivas para las empresas.

4.1. Efectos de la rotación de personal

Para comenzar, el costo más visible de la rotación es aquel relacionado con la selección y capacitación, el cual está altamente ligado a la oferta del mercado laboral y el nivel de complejidad del puesto de trabajo. Así haya facilidad para la elección del miembro indicado, fácilmente se podría tardar unos meses antes de que se pueda llevar a cabo el trabajo en el nivel que lo hacía el empleado anterior (Staw, 1980). Este autor también hace referencia a factores indirectos de la rotación de personal, como la irrupción operacional. Cuando existe algún tipo de interdependencia entre los puestos de trabajo, se puede dificultar la realización de las tareas por parte de otros trabajadores y más aún cuando aquel que deja la compañía es un empleado altamente interdependiente y/o especializado.

Figura 1. Costos de la rotación de personal

Costos Primarios	Asociados directamente con el retiro y reemplazo de los empleados. Se pueden cuantificar.	<ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento y selección -Registro y documentación -Capacitación (Directa o indirecta) -Ingreso y desvinculación
------------------	---	---

Costos secundarios	Intangibles de difícil medición por ser de naturaleza cualitativa.	-Efectos en la producción -Actitud del personal -Costos extra laboral y extra operacional
Costos terciarios	Efectos colaterales manifestados a mediano y largo plazo. Solo son estimables.	-Costo de inversión extra por aumento en las tasas de seguros. -Aumento de salarios pagados a nuevos empleados y ajuste.

Por otro lado, la rotación puede ser beneficiosa cuando se presenta en niveles adecuados. Un estudio realizado en Holanda arrojó que los niveles de rotación óptimos son entre 6,3 y 9,9% del total de personal en el sector de servicios en un periodo de tiempo (Glebbeek y Bax, 2004). Este fenómeno puede llegar a ser un mecanismo para eliminar empleados con bajo rendimiento, evitar el estancamiento y facilitar el cambio y la innovación (Mohamed y Nathan, 2008). Según el autor Barry M. Staw (1980), la rotación también puede contribuir al desempeño, pues cuando se habla de costos de capacitación, no se cuenta con la posibilidad que el nuevo empleado pueda estar más motivado y poseer mayores habilidades de aprendizaje que el anterior. Se presenta aún más en aquellos trabajos de alto estrés, donde la curva de desempeño es en forma de U y no en forma de J, como en los casos tradicionales (Anexo 1). Se puede evidenciar también en aquellos trabajos que presentan alto agotamiento físico y psicológico, pues entre más dura un empleado en un puesto con estas características, su motivación y energía puede disminuir considerablemente al pasar del tiempo, afectando su productividad a medida que permanece en la organización. (Anexo 2).

Añadiendo esto, la rotación puede ser un factor reductor del conflicto dentro de la organización. Se puede presentar en conflictos difíciles de tratar, ya sean jerárquicos (entre el

supervisores y trabajadores) o laterales (entre dos miembros con el mismo cargo), donde la solución definitiva sea la salida de uno de los empleados. Finalmente, se encuentra la posibilidad que ésta le permite a la empresa mayor adaptabilidad al entorno y facilidad para fomentar la innovación (Staw, 1980).

4.2. Causas de la rotación de personal

Desde 1970 los psicólogos y académicos han estudiado la rotación de personal, enfocándose principalmente en las variables predecibles que pueden causar este fenómeno. Sin embargo, desde que la satisfacción laboral fue abordada por Hoppock en 1935, este se ha convertido en el factor más influyente. A pesar de que varios estudios abordan el concepto tomando diferentes factores y haciendo uso de distintas herramientas, se observa una tendencia negativa entre satisfacción laboral y rotación. En un estudio realizado en Shanghai a 30 empresas de diversos sectores de la industria, se tomaron como principales factores de la satisfacción los niveles de salario, el interés del trabajo en sí, el liderazgo, crecimiento personal, relaciones interpersonales y competencia laboral (Lee et al., 2017). El principal factor de satisfacción para los encuestados con más de 5 años en la empresa, fue el salario y bienestar, mientras que para los empleados comenzando su carrera profesional, el principal factor era el crecimiento personal.

La satisfacción laboral también puede ser entendida como “la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento” (Flores, Abreu y Badii, 2008, p. 67). Los hallazgos de estos autores evidenciaron que los factores claves para entender la satisfacción del personal son las recompensas justas y equitativas, las condiciones laborales adecuadas, el interés por el trabajo y la relación con los colegas. Sin embargo, a pesar de que la insatisfacción puede causar altos niveles de rotación, también se pueden presentar otros factores que ocasionan

este fenómeno. Entre ellos están la selección incorrecta de personal y demás factores personales y externos a la organización.

Por otro lado, según el estudio de Griffeth et al., (2000), se considera que los predictores más precisos de la rotación de personal son la satisfacción, el compromiso organizacional, la búsqueda de trabajo y comparación de alternativas. Después de la revisión de los resultados, se concluyó que la satisfacción era el mayor predictor de la rotación de personal. En este estudio en específico, se trató la satisfacción en función de la compensación, el liderazgo en la supervisión, relación con colegas, posibilidades de ascenso y el estrés.

4.3. Generación Millennial

La generación Millennial son aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 1995 que hoy tienen entre 22 y 38 años. Esta nueva generación trae consigo nuevas expectativas en cuanto a su carrera profesional, con grandes ansias de aprendizaje y cambio constante. A diferencia de los Baby Boomers que “trabajan para vivir”, los Millennials buscan un balance entre la vida laboral y personal (Schweitzer y Lyons, 2010). La remuneración también es un factor crucial, el cual puede ser un reflejo de la necesidad de retroalimentación que exige esta nueva generación. Ligado a esto, están las posibilidades de ascenso, ya que después de seis meses de pertenecer a una empresa, los millennials esperan un ascenso o aumento en salario, a diferencia de la Generación Z, la cual esperaba alrededor de dos años. No solo el ascenso es importante, sino también la movilidad y la experiencia internacional para abrir sus horizontes. (Cuesta et al., 2009).

Otro factor a considerar es la significancia de la experiencia de trabajo, pues esta generación busca ser parte de aquellas empresas enfocadas en la responsabilidad social que trascienden más allá de la rentabilidad. Finalmente, un ambiente apto para grandes aprendizajes es uno de los focos de esta generación. No solo buscan aprender de su trabajo en

sí, sino también de colegas y demás supervisores, esperando constante retroalimentación (Schweitzer y Lyons, 2010). 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). Una vez estos factores se cumplen, viene el determinante del balance entre la vida personal y profesional.

Según los autores Schweitzer, Lyons (2010), la oportunidad de avance es la mayor prioridad para los millennials, evidenciando su personalidad ambiciosa e impaciente, convirtiéndose en un factor influyente en la intención de rotación. Tras los resultados, estos autores hallaron que la mitad de los jóvenes encuestados buscan permanecer alrededor de dos años en una organización. Esto a diferencia de las generaciones pasadas, donde la estabilidad y los puestos de largo plazo eran prioridad. Asimismo, en un estudio realizado a jóvenes en empresas de diversos sectores de la industria en México, se encontró que el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, el 16% mantendrá su empleo entre seis meses y un año y solo el 12% estima trabajar más de cinco años donde lo hace actualmente (Flores et al., 2008). Finalmente, se debe considerar que los jóvenes tienen mayor libertad al no tener obligaciones familiares aún.

A pesar de que son una generación positiva, enfocada en el cambio y abierta a nuevos retos, pueden llegar a tener un exceso de confianza en sí mismos. Esto debido al apoyo parental tan fuerte que han tenido durante sus años de formación, donde se les ha reforzado la idea de que están destinados a lograr grandes cosas. Es por esta razón que pueden llegar a ser arrogantes, sobre todo en el entorno laboral (Drago, 2006). Además de esto, se decepcionan fácilmente cuando las situaciones no resultan a su favor, debido al apoyo y protección excesiva de sus padres en edad temprana (Tanner, 2010).

5. Marco conceptual

- **Psicología organizacional:** La psicología organizacional o psicología del trabajo estudia precisamente los comportamientos habituales del trabajador en las empresas, los roles que puede desempeñar y los conflictos habituales en el entorno laboral (Chiavenato, 2009).
- **Rotación de personal:** La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas (Chiavenato, 2009).
- **Talento:** La suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso (Chiavenato, 2009).
- **Selección:** La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.
- **Reclutamiento:** En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de candidatos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado laboral (Chiavenato, 2009).
- **Capacitación:** El proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (Chiavenato, 2009).
- **Generación Millennial:** Esta es la generación de aquellos nacidos entre 1980 y 1997 y se encuentran plenamente insertados en el mundo laboral. Son también

conocidos como nativos digitales debido a su capacidad natural para manejar la tecnología (Cuesta et al., 2009).

- Generación X: En esta generación se encuentran las personas nacidas entre 1962 y 1980. Les tocó enfrentar una sociedad cada vez más diversificada, ecléctica, vertiginosa en sí misma pero decepcionada de todo (Cuesta et al., 2009)..
- Baby boomer: es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1942 y 1960 (Cuesta et al., 2009).

6. Metodología

Para el trabajo en cuestión se llevará a cabo una revisión de la literatura mediante datos secundarios, los cuales son entendidos como: “aquellos datos que ya fueron reunidos anteriormente para otro propósito diferente al problema en cuestión” (Malhotra, 2018, p. 106). Se hará una revisión de diversas teorías sobre el la rotación de personal, identificando tanto sus causas, como consecuencias para las organizaciones. Los estudios más recientes se utilizarán con el fin de describir a la generación Millennial y el impacto que tiene su comportamiento en el ámbito laboral.

Los aspectos anteriormente dichos se utilizarán para la realización de cuadros comparativos entre las diferentes generaciones y el impacto que tienen las diferentes formas de actuar en el desempeño laoral de cada una de éstas.Finalmente, esta información será la fuente para la realización de una propuesta para RRHH para la retención del talento de la generación Millennial.

8. Desarrollo de Capítulos

8.1. Qué es una generación cultural?

Una generación cultural se puede definir como un grupo de personas nacidas en un periodo de tiempo compartiendo un mismo contexto histórico. Se caracteriza por compartir eventos significativos en etapas críticas del desarrollo, las cuales tienen efectos estables durante todas sus vidas. Estos cambios en actitudes y valores distinguen a una generación de otra, además de condicionar la forma de satisfacer sus deseos (Somla, K.W. & Sutton, 2002).

La edad es la característica más visible entre los determinantes generacionales, sin embargo no es un delineador muy confiable, ya que los investigadores no han determinado con exactitud cuándo comienza y termina una generación. Para tomar como referencia, se determina que los tradicionalistas son aquellas personas que nacieron entre 1925 y 1945, los Baby Boomers aquellos nacidos entre 1946 y 1964, la generación X son personas nacidas entre 1965 y 1980 y finalmente, los Millenials o generación Y aquellos nacidos entre 1981 y 2000.

Por otro lado, las condiciones económicas, sociales y políticas son un gran determinante para diferenciar entre generaciones, pues son factores externos que los cuales afectan los valores de cada una de ellas (Rosenstiel, 2015). Las experiencias que ocurren durante los primeros años de formación y adolescencia, pueden llegar a definir las diferencias generacionales, mediante paradigmas generados, condicionando así la toma de decisiones(Chirinos, 2009).

8.2. Cuadro comparativo entre generaciones

	Contexto histórico, político y social	Características generales
Millennials	<p>Nacieron en la época del comercio electrónico, durante grandes avances tecnológicos y aumento de la globalización.</p> <p>Se estima que es la generación con mayor educación en comparación con las anteriores. Esto debido a que la tendencia a las familias reducidas con menos hijos han permitido que los padres den mejor calidad de vida a los Millennials (Chirinos, 2009).</p> <p>Al mismo tiempo crecieron en una época donde se ha visto un aumento significativo en la pobreza y los niños sin hogar.</p> <p>También se ha visto fuertes tendencias hacia el ambientalismo en estos últimos años y el gran sentido de comunidad (Gillegard, Higgs, 2007).</p>	<p>Son una generación que desde el nacimiento se encuentran rodeados de grandes avances tecnológicos, que les ha permitido desarrollar altas capacidades de multitasking, fácil adaptabilidad y altamente orientados al trabajo en grupo.</p> <p>Gracias a la crianza que recibieron, son personas con mayor confianza en sí mismos, llevándolos en ocasiones al extremo de la arrogancia. Su buen nivel de vida y la sobreprotección de sus padres en edades tempranas los han llevado a ser impacientes. Se adaptan fácilmente al cambio y a la diversidad (Chirinos, N. 2009).</p> <p>Se rigen por una mentalidad de</p>

		<p>“vivir la vida” más allá de ganar dinero. Es por esto que buscan empleos donde puedan generar un impacto a la sociedad. Tienen una fuerte sensación de comunidad.</p> <p>Son altamente preocupados por su imagen y su proyección, aceptando con facilidad los retos académicos y laborales (Gutierrez, 2017).</p> <p>Se consideran también la generación más emprendedora, donde el 35% de los estudiantes ya han empezado su propio negocio y el 50% planean hacerlo en algún punto de su vida (Stringfellow, 2013).</p>
Generación X	<p>Mayoritariamente hijos de Baby Boomers, esta generación se considera más reducida en tamaño comparada con la anterior. Esto debido a las píldoras anticonceptivas y la nueva costumbre de tener hijos después de</p>	<p>La exposición a la tecnología hizo que esta generación estuviera realmente cómoda usando un ordenador personal, facilitando el “multitasking” y</p>

	<p>los 30 años.</p> <p>Nacieron en una época con inestabilidad familiar, por el aumento en las tasas de divorcio y los hogares monoparentales, lo cual impulsó el individualismo sobre el colectivismo.</p> <p>La tecnología también revolucionó la sociedad durante los años formativos de esta generación. Los niños pasaban gran parte del tiempo viendo televisión, jugando videojuegos o usando el computador. Estos hábitos tuvieron consecuencias, entre ellas que estuvieron aún más expuestos a la violencia y el crimen (Smola, Charlotte, 2002).</p> <p>El ver a sus padres trabajar durante largas jornadas ocasionó que esta generación prestara más importancia la balance de la vida personal con el trabajo.</p> <p>Los movimientos feministas entre los 60 y 70 aumentaron la cantidad de mujeres en la fuerza laboral (Gillegard, Higgs, 2007).</p>	<p>la comunicación. Se acostumbraron a recibir retroalimentación inmediata y se pueden desenvolver fácilmente en ambientes de diversidad y cambio. La ausencia de los padres en la niñez aumentó la preocupación por balance entre la vida laboral y profesional.</p> <p>Son individualistas, independientes y recursivos, dándole alta prioridad a la libertad y responsabilidad con gran sentido de autonomía.</p> <p>El trabajo en grupo pierde un poco la jerarquía, y han perdido el miedo a la autoridad en comparación con las generaciones anteriores (Smola, Charlotte, 2002).</p>
<p>Baby Boomers</p>	<p>Casi exactamente 9 meses después de la Segunda Guerra Mundial, la tasa de</p>	<p>Altamente leales a las empresas y puestos de trabajo,</p>

	<p>nacimiento incrementó como nunca antes y gracias a los avances en medicina la tasa de mortalidad llegó a puntos mínimos, de ahí el nombre “Baby Boom.”</p> <p>El periodo post-guerra en el cual se desenvuelve esta generación estuvo caracterizado por la gran prosperidad económica, con tasas de desempleo bajas permitiendo el aumento del gasto en entretenimiento y ocio. Crecieron en un ambiente tradicional familiar donde el padre salía a trabajar y la madre se quedaba en casa con los hijos.</p> <p>Esta generación también creció en época de rebeliones, durante la Guerra de Vietnam y la liberación de los derechos de la mujer. Aumentó la cultura de la “liberación” promoviendo la autonomía y la expresión personal, luchando contra el conformismo (Gillegard, Higgs, 2007).</p>	<p>produciendo un desbalance entre la vida laboral y la personal. El ambiente en el que crecieron les dio habilidades para el manejo de la crisis, sin embargo se les dificulta un poco estar abiertos al cambio constante.</p> <p>Son altamente competitivos y necesitan de reconocimiento constante para mantenerlos motivados. Por lo general su motivación se basa en recompensas monetarias (Smola, Charlotte, 2002).</p> <p>Están orientados al trabajo en equipo y prestan gran importancia a las relaciones interpersonales.</p>
--	--	--

8.3. Influencias principales de la generación millennial

Con el fin de realizar una propuesta para la retención de los millennials, es pertinente conocer sus características y los factores que los han llevado a actuar y pensar de la forma en

que lo hacen. Además, es importante comprender aquellos motivadores que forjaron los valores por los cuales se rige esta generación que finalmente son aquellos que se ven reflejados en el puesto de trabajo.

Para comenzar, uno de los factores con mayor impacto en esta generación es el núcleo familiar y la forma de crianza. Mayoritariamente hijos de Baby Boomers, esta última generación se encargó de brindar el mayor afecto posible a sus hijos, producto de la ausencia de sus padres en la niñez. Añadiendo a esto, la tendencia a las familias reducidas ocasionaron que todos los deseos materiales de los millennials fueran concedidos. Experimentaron una crianza más liberal, en comparación con la educación más autoritaria que recibieron sus padres. Una de las razones por las cuales esta generación tiende a mantener aún más los vínculos familiares, a diferencia de generaciones pasadas donde se llegaba a la adultez temprana con mayor independencia (Chirinos, 2009).

Los Baby boomers se encargaron de inculcar en esta nueva generación un sentido de cuidado por el otro y por la comunidad en general. Mediante los proyectos en grupo, las evaluaciones de pares, los sistemas de honor y las recompensas en las primeras etapas de educación, se les ha transmitido este sentido de comunidad e interconexión además de la responsabilidad cívica (Stringfellow, 2013). Sin embargo, también se les ha inculcado la idea de que merecen todo y no aceptan con facilidad las respuestas negativas a sus peticiones (Stringfellow, 2013).

Por otro lado, los millennials crecieron en la era con mayor progreso tecnológico, desarrollando un entendimiento inherente por esta. Un estudio realizado en el 2015 a 1045 adultos entre 18 y 34 años, arrojó que alrededor del 95% de los encuestados usa un smartphone, el 50% usa tablet y el 5% no usa ninguno de estos dispositivos (Gutierrez, 2015). Desde edades tempranas han estado en contacto con la tecnología dependiendo cada vez más de dispositivos electrónicos y el internet. Han sido testigos de la evolución en la forma como

la sociedad consume y maneja las comunicaciones. La han tomado como principal herramienta para el contacto constante con sus círculos sociales (Stringfellow, 2013).

El haber crecido en un ambiente con tanta interacción digital los ha llevado a desarrollar grandes habilidades de multitasking. Ya sea en el trabajo, durante las clases o al realizar cualquier otra actividad, los millennials siempre tienen sus dispositivos móviles en un lugar de fácil acceso. Sin embargo, esta interconectividad ha generado un impacto negativo en las relaciones interpersonales, ya que genera distracción o separación psicológica con aquellas personas que están físicamente presente (Gutierrez, 2015).

Además de esto, los millennials son la generación más emprendedora, no solo por su creatividad, sino también por las facilidades que ha traído la tecnología (Gonzales, 2011). Un teléfono móvil, un correo o una página web hoy en día son fácilmente canales de ventas y publicidad. Se puede además tener fácil accesos a información para la captación de clientes, lograr inversiones o realizar benchmarks con cualquier empresa alrededor del mundo. Además de esto, la tecnología también ha dado paso para que los jóvenes de esta generación estuvieran condicionados por los mismos eventos, tendencias y desarrollos. Esta herramienta les abrió paso para tener una perspectiva más global sobrepasando las barreras étnicas, culturales y socioeconómicas.

8.4. Impacto en el ámbito laboral

Los valores adquiridos mediante las experiencias de vida por las que pasaron cada una de las generaciones, se ven finalmente reflejados en el ámbito laboral. Las diferencias se pueden evidenciar en sus expectativas de carrera y la forma en que pueden llegar a ser motivados.

Para comenzar, mediante un estudio realizado a 300 jóvenes, se pudo obtener una serie de características distintivas en cuanto a comportamientos y actitudes que los

distinguen de generaciones pasadas dentro del ambiente laboral. En primera medida, esta generación busca flexibilidad para trabajar en el momento y lugar deseado, para disfrutar de un equilibrio entre vida personal y laboral y libertad de probar nuevos trabajos. Los Millennials no son leales a sus empleadores, y si no tienen la posibilidad de movilidad interna u otras formas de aprendizaje, dejarán la empresa (González, 2011). Quieren adquirir habilidades y sacar provecho de cada experiencia laboral para enfrentar el mundo cambiante de hoy en día. A pesar de que este pensamiento puede ser un poco similar al de la generación X, se diferencia por completo de aquella de los Baby Boomers. Una generación completamente leal a la empresa con la visión de generar toda una carrera profesional dentro de la misma organización (Smola, 2002).

Por otro lado, esta generación busca personalización, es decir que quieren ser reconocidos por sus jefes como individuos y no como grupos. Los motiva recibir propuestas y aprendizajes individuales, incluyendo la retroalimentación informal donde se evalúe la contribución específica de cada trabajo realizado (Cheng, Gursoy, 2016). Se ven atraídos por aquellas organizaciones que brindan la mayor información posible en cuanto a planes de negocios, resultados financieros, compensaciones, entre otras. Siempre teniendo como foco principal el impacto que genera la compañía en la sociedad.

La colaboración también es un factor clave que buscan los jóvenes, pues se dejó a un lado el sentido individualista de la generación X. A diferencia de los Baby Boomers, quienes crecieron con jerarquías en sus casas, instituciones educativas y trabajo, el objetivo principal de los millennials no es necesariamente ascender en el nivel jerárquico. Por el contrario, esta generación prefiere desarrollar trabajos desafiantes donde implique demostrar resultados en conjunto con otras personas. Esta orientación al grupo y la colaboración se ha hecho aún más sencilla mediante el uso de la tecnología. La han usado como herramienta para estar siempre

conectados, hasta llegar al punto donde la barrera entre el trabajo y la vida social ha disminuido significativamente (Cheng, 2016).

Cabe añadir también que la diferencia en los niveles de exposición a la tecnología por parte de las diferentes generaciones, genera un poco de tensión dentro del ámbito laboral. Lo Millennials buscan trabajar siempre de la mano con nuevas tecnologías que de pronto los Baby boomers o hasta la generación X no están dispuestos a adoptar (Stringfellow, 2013).

Siempre acostumbrados a obtener lo que deseaban, lo millennials se acostumbraron a tener todo relativamente rápido. Buscan respuestas inmediatas a cualquier situación que se presente, incluyendo los rápidos ascensos o movilidad dentro de una compañía. Una de las características que más analiza esta generación a la hora de aceptar una oferta laboral es la posibilidad de desarrollo y aprendizaje dentro de la empresa. Añadiendo a esto, la velocidad también se ve reflejada en la necesidad de recibir retroalimentación constante por parte de sus jefes con el fin de medir su desempeño (Stringfellow, 2013). Sin embargo, al no tener la presión que recibieron las generaciones pasadas por parte de sus padres, lo millennials se ven a gusto tomándose su tiempo para evaluar la mejor propuesta laboral, la cual brinde la mayor satisfacción ajustándose a sus deseos y expectativas de carrera.

Para añadir, es gratificante también para esta generación poder relacionar el entretenimiento con el trabajo, no como la filosofía de generaciones pasadas donde se tenía un espacio para el trabajo y otro para la diversión. Los millennials buscan un trabajo agradable que puedan disfrutar, y si no se sienten agusto con su puesto en específico, fácilmente dejarán la organización (Gonzalez, 2011).

Finalmente, es importante mencionar que la cultura organizacional juega un papel de gran importancia a la hora de introducir a los millennial en el ámbito laboral. Para empezar, la cultura tiene un gran efecto en la retención y rotación, pues entre mayor sea la identificación del trabajador con ésta, mayor será el compromiso hacia la organización

disminuyendo así la rotación. Sin embargo, esto también puede llegar a ser un limitante en el caso en donde una cultura poco enfocada al cambio e innovación no permita la adaptabilidad de la nueva generación a la organización. Pues como se menciono anteriormente, los Millennial buscan en su empleador un ambiente para nuevas propuestas, la creatividad e innovación. Aquellas empresas que puedan adaptar su cultura, entendiendo que hay diferencias entre una generación y otra, propiciando espacios multiculturales, serán aquellas que con mayor éxito al lograr adaptarse a su entorno. La cultura debe estar en constante evolución para lograr que las distintas generaciones puedan generar una sinergia y así beneficiar a la producción general (Chirinos, 2009).

8.5. Pautas para RRHH:

La entrada de los millennials al campo laboral presupone un nuevo reto para las empresas, pues es una generación con alta rotación y altas exigencias en cuanto a su carrera profesional. Es importante no solo comprender estas diferencias, sino también saber gestionarlas dependiendo las expectativas para poder generar mayor productividad, innovación y buenas relaciones laborales (Smola, 2002). Teniendo en cuenta las características de los Millennials y los posibles motivadores, se presentan algunas sugerencias sin la necesidad de invertir más .

8.5.1 .Flexibilidad

En una encuesta realizada en el 2014 a más de 9000 empleados, se encontró que el 46% de los encuestados señala el balance entre vida personal y laboral como el principal motivo de permanencia en una empresa (Gutierrez, 2017). Los Millennials buscan flexibilidad para trabajar en el momento y lugar en que prefieren hacerlo. Algunas alternativas son trabajar

desde casa o tener horarios más flexibles. Son pequeñas acciones que ayudan a construir un buen ambiente y estimulan la motivación. Además de esto, se podría considerar un horario laboral un poco más extendido, pero recesos aún más largos durante el año. Esta generación valora mucho las vacaciones disponibles que ofrece un puesto de trabajo. Por ejemplo, la empresa Raytheon, uno de los contratistas de defensas militares más grandes de Estados Unidos, maneja un horario flexible de donde los empleados pueden elegir:

- **Viernes libres:** Trabajar 9 horas al día durante una semana. A la siguiente trabajar esta misma cantidad de horas hasta el miércoles y el jueves trabajar 8 horas. Así el viernes de esa segunda semana sería libre.
- **Tarde libre:** Trabajar de lunes a jueves por 9 horas y tener la tarde de los viernes libre
- **Horario modificado:** trabajar alrededor de 8 horas al día, unos días más unos días menos con tal de trabajar las horas necesarias.
- **Horario tradicional:** 8 horas al día.

Añadiendo a esto, la desarrolladora de software Intuit, fomenta que los empleados utilicen el 10% de sus horas laborales para trabajar en proyectos personales. Esto con el fin de dar el espacio de desarrollo de ideas y metas personales dentro del ámbito laboral. Las generaciones pasadas deben ser un poco más flexibles en cuanto a esto y permitirle a los jóvenes que toman recesos de su trabajo utilizando las redes sociales y demás canales de comunicación durante horarios laborales.

Esta generación también busca una empresa con bajos procesos burocráticos donde se fomente la innovación. Google, una de las empresas mejor rankeadas en los mejores lugares para trabajar, entre muchos de sus beneficios, permite que los empleados lleven sus mascotas

a la oficina. Es un gesto simple que puede ayudar a reducir el estrés y aumentar la motivación (Golik, 2010).

Por otro lado, a los Millennials les gusta la alta responsabilidad dentro del puesto de trabajo y sentir que son parte de la toma de decisiones de la compañía. Como empleador, es importante saber que esta generación cumple órdenes pero con la opción de proponer. Por ejemplo, Google, realiza encuestas a los empleados cuando se presente algún problema importante a resolver, tomando su punto de vista y posibles soluciones. Además, se les da la oportunidad de evaluar constantemente a sus jefes directos, dándole coaching y entrenamiento a aquellos que reciben retroalimentación negativa.

8. 5.2. Aprendizaje

En una encuesta realizada en Argentina a 712 jóvenes iniciando su carrera profesional, arrojó que el factor con mayor peso a la hora de elegir un trabajo es la posibilidad que este brinda al desarrollo de carrera (Cuesta, 2009). Una de las razones por las cuales los Millennials cambian rápido su puesto de trabajo, es por la necesidad de constante aprendizaje que encuentran cuando entran a una nueva empresa. Así no se tenga un amplio presupuesto para programas de aprendizaje formales, se pueden implementar otras pautas que también pueden fomentarlo, entre ellas, permitirle a los empleados poder trabajar en proyectos en diferentes áreas de la organización. Grandes empresas como Procter&Gamble y Unilever, permite que los empleados pasen tiempo trabajando en varios departamentos o en diferentes oficinas con el fin de tener un mayor conocimiento de la empresa y darle la oportunidad de aprender más allá de las labores de su puesto de trabajo. Además de esto, en algunas compañías a los trabajadores con buen rendimiento se les da la oportunidad de asistir con sus jefes inmediatos a las reuniones periódicas con altos ejecutivos de la compañía. Esto con el fin de empaparse de mayores conocimientos en cuanto a la estrategia y futuros planes

de la empresa, haciéndoles saber que también son individuos con poder de toma de decisiones (Martin J. & Schmidt, C., 2010).

Para Johnson & Johnson, el activo más importante de una compañía son sus trabajadores, razón por la cual desarrollaron el programa leAD, con el fin de invertir en los empleados y aumentar su contribución a la compañía. Este programa consiste en que los managers superiores seleccionan aquellos empleados con el potencial de poder manejar un negocio en los próximos tres años. Durante los nueve meses que dura el programa, los participantes reciben consejos y capacitaciones para desarrollar un proyecto, ya sea un nuevo servicio, unidad de negocio o producto que brinde valor al área de la empresa a la que pertenecen. Los managers creen que el leAD ha acelerado el desarrollo personal, pues más de la mitad de los participantes ya han sido ascendidos dentro de la compañía (Cuesta, 2009).

Por otro lado, es importante para ellos que se les de retroalimentación continua evaluando la contribución específica de su trabajo. No solo buscan que sea constante, sino también individual (Gillegard, 2007). Sin embargo, a pesar de que los millennials dicen necesitar retroalimentación, muchas veces no la reciben de manera adecuada cuando está es negativa. Esto puede ocasionar inseguridad en el trabajo y finalmente la rotación (Cheng, 2016).

8.5.3. Remuneración

A pesar de que se han encontrado nuevas formas de remuneración aparte de la monetaria, el dinero sigue siendo el motivador con mayor influencia en los trabajadores (Chirinos, 2009). Es necesario tener en cuenta que para dicha remuneración los empleadores deben desarrollar una estructura de incentivos personalizados. Por ejemplo, si se quiere dar un aumento, es posible que a los Baby boomers los satisfaga más un aumento del 3.5% al final del año, mientras que para los millennials se podría considerar un aumento del 1% tres

veces al año. Esto teniendo en cuenta el deseo de retroalimentación constante para esta generación (Cheng, Gursoy, 2016). Además de esto, Martin y Schmidt afirman en su artículo que dar retribución por resultados aumenta la satisfacción de los empleados. En el estudio realizado por estos autores se demostró que así un empleado nunca haya recibido mayor bonificación mientras que otros empleados si, éste se siente más feliz y trabaja más duro al darse cuenta que en su empresa el esfuerzo y buen trabajo es compensado. Muchas veces esto se hace mediante bonos o acciones dando un porcentaje a aquellos empleados sobresalientes. Sin embargo, se han visto casos donde empresas con menores presupuestos dan el almuerzo como forma de retribución, siendo ésta una forma modesta pero efectiva para aumentar la satisfacción (2010).

Por otro lado, KPMG propuso una estrategia para otorgar remuneración de forma personalizada para satisfacer a la generación Y. Se trata de una aplicación de donde los empleados pueden escoger la alternativa de remuneración aparte de su salario dependiendo de las necesidades que más se ajusten. Entre ellas, el reembolso de gastos médicos, los aportes al fondo de pensión o incrementos en conceptos de previsión social como vales de alimentación. Así los empleados sienten incentivos personalizados que aumentan su satisfacción (Chirinos, 2009).

En conclusión, esta nueva generación entrante al mercado laboral presupone una serie de retos para el área de Recursos Humanos dentro de las empresas. Dadas sus características y expectativas de carrera, estos jóvenes son propensos a la alta rotación, que a pesar de que se puede presentar como factor promotor de la innovación para algunas organizaciones, presupone también altos costos para ésta. Es por esta razón que es necesario conocer las aspiraciones de los Millennials con el fin de determinar los factores potenciadores de la satisfacción y así llegar a disminuir este fenómeno. Dado su comportamiento altamente influenciado por el ambiente en el que se desarrollaron en edades tempranas, las fuentes de

satisfacción se diferencia de aquellas de las generaciones pasadas. Es por esto que las organizaciones deben adaptarse a altas tasas rotación de personal dentro de la empresa o adaptarse a las nuevas costumbres de la generacion Millennial, la cual va a ser un porcentaje cada vez mas alto en el campo laboral.

9. Bibliografía

- Cheng, C.L & Gursoy, D (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 40 (2).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: Tercera edición*, México, D.F, Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 2 (4).
- Cuesta, E.M., Ibáñez, M.E., Tabliabue, R., Zangrano, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Santa Cruz do Sul*, Vol 31.
- Drago, J.P. (2006). *Generational Theory: Implications for recruiting the Millennials*. USAWC Strategy Research Project, U.S. Army War College.
- Flores, R., Abreu, J.L., Badii, M.H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, Vol 3 (1), 65-99.
- Gillegard, C. & Higgs, P. (2007). The Third Age and the Baby Boomers: Two Approaches to the Social Structuring of Later Life. *International Journal of Ageing and Later Life*, Vol. 2 (2), 13-30.
- González, R.S (2011). La incorporacion de la Genracion Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Bussinees review*. Vol 5
- Glebbeck, A.C., Bax, E.H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An empirical Test Using Company Records. *The Academy of Management Journal*. Vol 47 (2), 227-286.

- Golik, M. (2010). Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, Vol 26 (46), 107-133.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). A meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Management*, Vol 26 (3), 463-488.
- Gutierrez-Rubi, A. (2017). La Generación Millennials y la nueva política. *Revista de Estudios de Juventud*. No. 108.
- Martin, J. & Schmidt, C (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*.
- McKinne, W,R., Bartlett, K,R., Mulvaney, M,A. (2007). Measuring the Costs of Employee Turnover in Illinois Public Park and Recreation Agencies: An exploratory Study. *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol 24 (1), 50-74.
- Mina, P.M. (2001). Atraccion y retencion del talento. *Problemática en empresas IT de Argentina* (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI, España.
- Mohammad, E., Nathan, S. (2008). Antecedents and Consequences of Financial Analyst Turnover. *Review of Accounting and Finance*, Vol 7 (4), 355-371.
- Prensky, M (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *MCB University Press*, Vol. 9 (5).
- Rosenstiel, T. (2015). How Millennials use technology to get news: Differences by race and ethnicity. *American Press Institute, University of Chicago*.
- Schweitzer, L., Lyons, S,T. (2010). New Generation, Great expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *J Bus Psychol*, Vol 25, 281-292.
- Smola, K.W. & Sutton (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (4)
- Staw, B.M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol 1 (4), 253-273.
- Stringfellow, B. (2013). Millennials, Technology, and Professional Responsibility: Training a New Generation in Technological Professionalism. *The Journal of the Legal Profession*, Vol 37 (199).
- Tanner, L. (2010). *Who are the Millennials?* DRDC Centre for Operational Research and Analysis, Maritime Operational Research Team DRDC Centre for Operational Research, Canada.

Yang, B., Lee, X., & Li, W. (2017). The Influence Factors of Job Satisfaction and its Relationship with Turnover Intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de psicología*, Vol 33, 697-707.

10. Anexos

Anexo 1: Curvas de desempeño

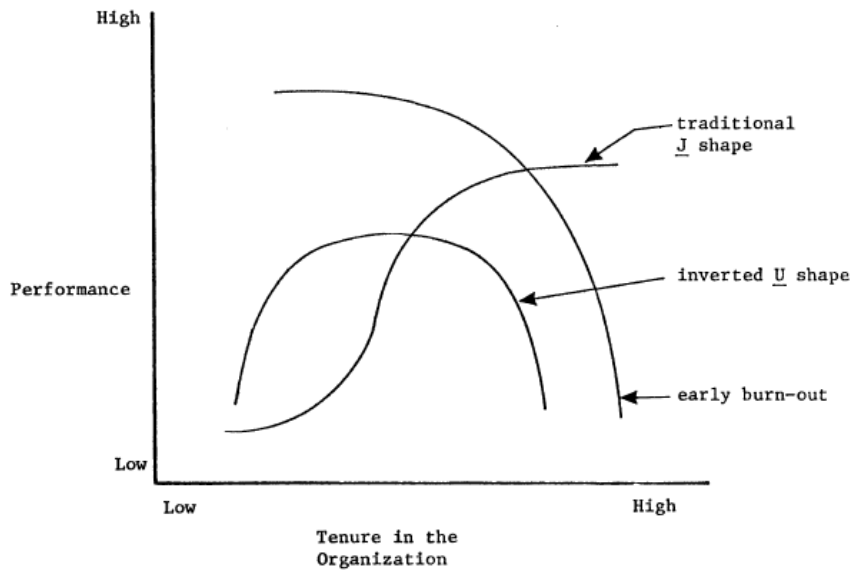


Figure 1. Hypothetical performance curves

Anexo 2. Relación entre la motivación, las habilidades y experiencia.

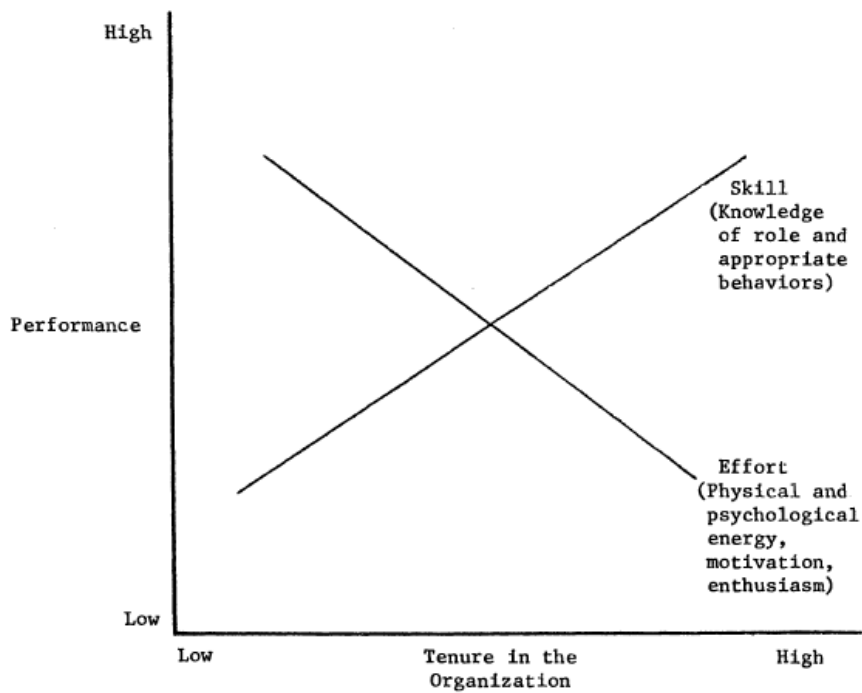


Figure 2. Hypothesized relationship between motivation, skill, and years experience