

**VINCULACIÓN Y RETENCIÓN DE LOS NUEVOS TRABAJADORES DEL
SIGLO XXI**

**LAURA ELIZABETH ESPINOSA GOMEZ
ANDRES MAURICIO MARÍN MARÍN**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 33
MEDELLIN
2014**

**VINCULACIÓN Y RETENCIÓN DE LOS NUEVOS TRABAJADORES DEL
SIGLO XXI**

**LAURA ELIZABETH ESPINOSA GOMEZ
ANDRES MAURICIO MARÍN MARÍN**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento
Humano y la Productividad.**

**Asesor Metodológico
LUIS FERNANDO ATEHORTÚA CORREA
Especialista en Gestión de la Información**

**Asesor Temático:
LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO
Administrador de Empresas – Especialista en Gestión del Talento Humano y
la Productividad**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 33
MEDELLIN
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Fecha

AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a nuestros asesores, **Luis Fernando Atehortua** como asesor metodológico, y **Liliam Maritza Ramirez** como asesora temática, por su apoyo e interés en el proyecto, en el tema de estudio, en la presentación y en todo lo que atañe a un trabajo de grado.

DEDICATORIA

Este proyecto de grado lo dedicamos a nuestras familias y parejas, que muchas veces comprendieron el no poder estar con ellos por motivos de desarrollo de este trabajo y de las materias que veíamos paralelamente.

Especialmente dedicamos este proyecto a nuestra compañera y amiga **Carolina Saldarriaga Areiza**, con quien iniciamos este trabajo, dedicamos tiempo, sacrificios, estados de ánimos, risas, llantos, conocimientos, entre otros, pero sobretodo cultivamos una bonita amistad.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN	14
1. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO	16
1.1 IDEA	16
1.2 ANTECEDENTES	17
1.3 OBJETO DE ESTUDIO	17
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. ALCANCE.....	25
6. MARCO REFERENCIAL.....	26
6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	26
6.2 MARCO CONCEPTUAL	27
6.3 MARCO TEÓRICO	33
7. MARCO METODOLÓGICO.....	37
7.1 METODOLOGÍA.....	37
7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
8. CONCEPTOS BÁSICOS DE SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
39	

8.1	SELECCIÓN	39
8.2	CONTRATACIÓN.....	40
8.3	FORMACIÓN LABORAL.....	40
8.4	PLAN DE CARRERA.....	41
8.5	RETENCIÓN DEL TALENTO.....	42
8.6	COMPENSACIÓN.....	42
8.7	SATISFACCIÓN LABORAL.....	43
8.8	FLEXIBILIDAD (TELETRABAJO Y HORARIOS FLEXIBLES)	45
9.	LA GENERACIÓN MILLENIUM, GUSTOS, TENDENCIAS, Y PREFERENCIAS A LA HORA DE ENFRENTARSE AL MUNDO LABORAL.....	47
9.1	ENTORNO.....	47
9.2	EDUCACIÓN.....	48
9.3	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	49
9.4	HÁBITOS DE CONSUMO	50
9.5	VINCULACIÓN LABORAL.....	51
9.6	RETENCIÓN LABORAL.....	52
9.7	AMBIENTE DE TRABAJO	53
9.8	PERFILES SOCIOCULTURALES ACTUALES DEL TRABAJO	55
10.	CAMBIOS COMPORTAMENTALES DE LA GENERACIÓN MILLENIUM QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA EN LOS PROCESO DE SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	57
10.1	GENERAR ESPACIOS LABORALES FLEXIBLES	59
10.2	MODELOS DE “PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES”.....	60
10.3	DINÁMICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	60
10.4	FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO	60
10.5	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	61
10.6	BÚSQUEDA DE LA CREATIVIDAD.....	61
10.7	LIDERAZGO	61
10.8	PERMITIR LA AUTENTICIDAD.....	62
10.	CONCLUSIONES.....	63
	ANEXOS.....	65

BIBLIOGRAFÍA..... 66
CIBERGRAFÍA 67

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 DIFERENCIAS ENTRE LA GENERACIÓN "Y" y "BABY-BOOMERS".....	54
---	----

RESUMEN

La generación que está egresando de las universidades actualmente es una generación que difiere radicalmente de las generaciones anteriores, las cuales venían trabajando en las empresas del medio. Esta generación para efectos del trabajo de grado son los nacidos entre 1980 y el año 2000.

Es una generación que en el entorno laboral exige flexibilidad en horario y lugar de trabajo, que le permitan innovar, crear, desarrollar nuevas ideas y conocimientos, posibilidad de aprendizaje continuo, herramientas tecnológicas disponibles para llevar a cabo su trabajo. Las personas que pertenecen a esta generación, son personas que crecieron e inclusive algunas nacieron en medio del desarrollo tecnológico más importante de los últimos tiempos, que incluyen el computador y el internet, entre otros.

Por medio de este trabajo de grado se quiere explorar qué tan preparadas están las empresas de Medellín, para vincular y retener laboralmente a esta nueva generación de empleados, llamados generación Millenium o generación Y; y a entender los factores comportamentales de estos, lo cual ayudara a la compañía a tener una continuidad del negocio.

En las empresas de la actualidad se produce una alta rotación de personal, un knowhow que está rodando por todo el mundo de empresa en empresa pero que no se queda en ninguna de ellas. Es difícil manejar este fenómeno, porque inclusive muchas empresas apenas están empezando a identificar que tienen una situación nueva a la que deben enfrentarse y crear nuevas estrategias para la retención del personal.

En este sentido, surge el interrogante respecto a ¿Qué deben hacer las empresas para manejar asertivamente a sus nuevos colaboradores? La respuesta es simple: las empresas no deben intentar cambiar las acciones conductivas de la “Generación Y”, sino que comprenderlas y acoplarlas a las dinámica propias de la organización.

ABSTRACT

The generation that is graduating from universities is a generation that is radically different from previous generations, which actually are working in firms. For the purpose of this thesis this generation was born between 1980 and 2000.

This is a generation that requires flexible schedule and comfortable workplace in his job, to have options to innovate, to create, to develop new ideas and knowledge, to have the possibility of learn continually, to have available all technological tools to do his work. People that belong to this generation are people who grew up and even some born in the middle of the most important technological development in recent times, including the computer and the internet, among others.

Through this thesis we want to explore how are prepared the companies in Medellin city to hire and hold to this new generation of employees, who are called Millenium generation or Generation Y; we want to understand the factor that affect their behaviors, which will help to the company to have a business continuity.

In fact, today's businesses are not prepared to hold this generation. This situation is generating a high turnover of staff and like consequence there is a know-how that is rolling around the world from company to company but this doesn't stay at any of them. It is difficult to handle this phenomenon, because even many companies are just beginning to identify this new situation where they must act and create new strategies for retention.

In this context, the question is ¿What should companies do to assertively manage their new partners? The answer is simple: companies should not try to change the conductive actions of "Generation Y", but it should understand them and connecting new partners to their own organizational dynamics.

GLOSARIO

AUTOCONFIANZA: Consiste en la seguridad que tiene el ser humano en sí mismo. Las personas que tiene autoconfianza son atrevidas, no les importa el qué dirán y poseen la capacidad de sobreponerse. Está muy relacionado con la autoeficacia y autoestima.

CREATIVIDAD: Es la capacidad de inventar, crear nuevas ideas y ver la realidad de otra manera. Permite innovar, es una cualidad que en el trabajo se tenga la capacidad de encontrar soluciones alternativas a los problemas cotidianos.

EMPATÍA: Es la capacidad de percibir lo que los compañeros del trabajo puedan sentir. Comprensión interpersonal, es una habilidad imprescindible en un equipo de trabajo, pues permite tomar decisiones pensando en las consecuencias personales que pueden tener éstas en los compañeros y subordinados.

EMPLEO: Es la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado; o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral, generando empleo, como sinónimo de trabajo.

FLEXIBILIDAD: Es la destreza de adaptarse a los cambios, distintos entornos, circunstancias y personas. Quien es flexible posee capacidad de renovación continua y una mente abierta.

GENERACIÓN MILLENIUM: También llamada generación “Y”. Es la generación nacida entre los años 1980 y 2000, la cual precede a la generación “X”.

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN: Es la habilidad para tolerar la molestia, quienes poseen esta cualidad suelen ser personas flexibles, racionales y pacientes.

RECURSOS HUMANOS: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Único recurso vivo y dinámico de la organización, y es el que decide el manejo de los demás.

RELACIÓN LABORAL: Es aquella relación contractual entre una empresa o persona jurídica llamada empleador, y una persona natural llamada trabajador o empleado, mediante la cual el trabajador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar una actividad determinada.

RETENCIÓN: Se entiende por retención como la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan para esta; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es practicada ya sea por motivos metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral en el mercado.

ROTACIÓN: Hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización; la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: La jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos; las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales.

SALARIO VARIABLE: Se entiende como salario variable la totalidad de percepciones salariales de un trabajador cuya cuantía se altera en función de los criterios que determinan su aplicación¹. El valor no es fijo respecto a periodos de tiempo determinados, sino que varían en función de la modalidad de remuneración.

TRABAJO: Consiste en la participación de un individuo al realizar una determinada actividad productiva y se lo recompensa con salario, que es el precio que se le pone dentro del ámbito laboral a la labor que él lleva a cabo. La relación de trabajo entre quien ofrece el empleo y el trabajador está condicionada y respaldada por diferentes leyes, convenios y contratos.

¹ Colina Robledo, A, El salario, cit., pág. 57.

INTRODUCCIÓN

Hasta hace relativamente poco las empresas contaban con personal cuyo proyecto de vida incluía permanecer por muchos años trabajando para la organización. Pero en la actualidad las organizaciones enfrentan un desafío debido al cambio en la estructura social y de pensamiento que se ha dado en la conocida como generación Millenium.

En la era industrial siglo XX, la costumbre era que los jóvenes terminaban una carrera profesional en una universidad y buscaban una empresa que aparte de que les ofreciera un buen empleo donde desempeñarse y un buen salario, adicionalmente les ofreciera estabilidad laboral por muchos años; inclusive buscando una jubilación en esa misma empresa. Estas personas en su mayoría llegaban a ocupar el mismo cargo en la empresa durante muchos años; después de la década de los noventa, los empleados empezaron a buscar escalar dentro de la misma compañía y hacer una carrera dentro de ella.

Hoy por hoy los procesos de vinculación y retención en las empresas de Medellín están pasando por un proceso de transformación, provocado por el surgimiento de las nuevas generaciones de jóvenes que no persiguen estabilidad ni permanencia en sus empleos, sino ascensos rápidos. Para ello buscan trabajos donde puedan aprender lo necesario para saltar a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones y mayores desafíos profesionales.

A través de la historia, el proceso de vinculación de la era industrial se realizaba con base a los procesos de las organizaciones, teniendo en cuenta las necesidades específicas y las diferentes tipologías sociológicas. En la nueva sociedad del conocimiento, el desarrollo íntegro del colaborador se establece como el factor principal el desarrollo de las actividades de forma individual y no colectiva.

En la actualidad la industria en Colombia se encuentra en una época crítica, pues, la sociedad atraviesa por un momento donde todo cambia rápidamente, las personas tienen acceso a la tecnología como nunca antes, con la tecnología aparecen las redes sociales y el acceso fácil e inmediato a todo tipo de información, y con esto viene el crecimiento de una nueva generación que vienen con una estructura psicosocial completamente diferente, nada comparado con generaciones anteriores.

Por las razones anteriormente indicadas existe un desafío inminente a mediano plazo para las empresas y las áreas de gestión de talento humano, y es hacer la diferencia brindando las opciones adecuadas para que los profesionales de la generación Millenium se sientan atraídos por las ofertas laborales y puedan desarrollarse integralmente en las empresas buscando el aprovechamiento de sus capacidades a largo plazo.

Entender los factores comportamentales de la generación Millenium, ayudará a las organizaciones a conocerlos e identificar entonces cuales son las mejores estrategias de vinculación y retención que se pueden usar con estos profesionales, lo cual puede ayudar a garantizar a la compañía una sostenibilidad a más largo plazo.

1. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.1 IDEA

En el contexto de la globalización las empresas en la actualidad difieren acerca de la transformación del entorno laboral, sobretodo en el ámbito de la implementación de nuevas tecnologías de la información, ya que por una parte se formula como uno de los principales factores para la escasez masiva y creciente del trabajo, mientras que por otra parte están las empresas que afirman que simultáneamente se crean nuevos puestos de trabajo que incrementan la productividad, innovando en productos y desarrollando nuevos procesos en donde la nueva generación cuente con todas las herramientas que le permitan desarrollar de forma íntegra sus conocimientos y habilidades.

Esta nueva generación denominada Millenium (se compone de las personas nacidas entre 1980 y el año 2000) tiene claro que en el entorno laboral se están produciendo cambios profundos y que el futuro un puesto de trabajo no significará lo mismo que en la actualidad. Es por ello que sus necesidades a nivel laboral y personal se transforman en la medida que adquieren experiencia; la flexibilidad frente al horario laboral, el lugar de trabajo, la formación en temas de innovación y sobre todo las herramientas tecnológicas que faciliten y permitan desarrollar nuevas ideas, son factores indispensables para retenerlos en las organizaciones .

Desde su formación académica hasta el inicio de su actividad laboral, se debe tener muy en cuenta la evolución que la misma educación produce en estos individuos pues desde allí las organizaciones deben renovar sus procesos para que las nuevas ideas surjan con mayor fluidez y permitan un entorno laboral acorde a las necesidades tan específicas que una persona de la generación Millenium puede exigir para permanecer en la organización.

Como finalidad principal para el desarrollo del tema se busca evidenciar que tan preparadas se encuentran algunas de las empresas de la ciudad de Medellín con respecto a la vinculación y retención laboral de la nueva generación de los futuros empleados denominados Millenium.

1.2 ANTECEDENTES

Hasta hace relativamente poco las empresas contaban con personal cuyo proyecto de vida incluía permanecer por muchos años trabajando para la organización. Pero en la actualidad las organizaciones enfrentan un desafío debido al cambio en la estructura social y de pensamiento que se ha dado en la conocida como generación Millenium.

En la era industrial siglo XX, la costumbre era que los jóvenes terminaban una carrera profesional en una universidad y buscaban una empresa que aparte de que les ofreciera un buen empleo donde desempeñarse y un buen salario, adicionalmente les ofreciera estabilidad laboral por muchos años; inclusive buscando una jubilación en esa misma empresa. Estas personas en su mayoría llegaban a ocupar el mismo cargo en la empresa durante muchos años; después de la década de los noventa, los empleados empezaron a buscar escalar dentro de la misma compañía y hacer una carrera dentro de ella.

Por tal motivo las áreas de Recursos Humanos dentro de la búsqueda idónea de personas cuando el recurso era solicitado, buscaban no solo las destrezas, conocimientos y actitudes exigidas para desempeñar las funciones del cargo o rol a desempeñar, sino que se miraba con detenimiento la parte personal del candidato que habla sobre su estabilidad.

1.3 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de este trabajo de grado es inicialmente la generación Millenium, conocer cuáles son sus características y comportamientos en general, pero de manera sobresaliente frente a la vida laboral; como segunda instancia hacer un sondeo en algunas empresas de la ciudad de Medellín para saber si están preparadas ante el reto de vincular y sobretodo retener como empleados, a los profesionales de esta generación.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad los profesionales jóvenes egresados de las universidades pertenecen a la generación Millenium o generación Y; esta generación busca la “estabilidad laboral” y otros beneficios que pueden dar las empresas, de una manera muy diferente a las generaciones antecesoras.

“En el proceso de postulación a vacantes de empleo es muy importante que cada profesional tenga claro cuáles son sus habilidades, de tal manera que logre destacarlas en el momento de la entrevista laboral y demuestre por qué es el mejor candidato”, señala el country manager de Trabajando.com, Ricardo Garcés².

Esta nueva generación busca aprender cada día más, y si es necesario pasar de empresa en empresa para obtenerlo, lo hacen; buscan innovación y flexibilidad en los procesos y productos, mas no rigidez en los mismos. Para esta generación la tecnología no es un apoyo a las actividades del día a día, sino la base de su trabajo como tal. Como señala Laura Ayala³, “Las ‘habilidades del siglo XXI’ son habilidades y competencias necesarias para que los jóvenes sean trabajadores efectivos y ciudadanos de la sociedad del conocimiento. Indispensables para el éxito de cualquier trabajador, sin importar cuál sea su área de trabajo”.

Profundizando un poco en el tema de competencias, cabe destacar según *Viviana Gonzalez Maura en su artículo ¿qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*, algunos aspectos aún polémicos en los que es necesario continuar trabajando no sólo desde una perspectiva gerencial sino también y fundamentalmente psicológica, ellos son⁴:

- La estructura y funcionamiento de la competencia profesional.
- La expresión de la competencia profesional en la calidad de la actuación profesional del sujeto.
- La formación de la competencia profesional.

Para esta generación la vida laboral se redefine, es decir, no toleran que el trabajo sea fuente de infelicidad, no están dispuestos a hacer enormes sacrificios por la

²Garcés, Ricardo. www.trabajando.com 24/10/2013 4.30pm

³<http://colombiadigital.net/entorno-digital/articulos-de-contexto/item/5166-infograia-habilidades-de-la-nueva-generacion-de-trabajadores.html>

⁴Hirschfeld, K. (2006). *Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados*. Berlin.

empresa que deterioren o desmejoren su vida personal; pero para las empresas esto se convierte en la piedra en el zapato, debido a que cada nuevo empleado que llega tiene un proceso de empalme diferente y según Birchfield, 2001 encontró que los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, tardarse 18 meses para conseguir integrarse en la cultura de una organización y lleva 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido⁵.

Cuando los empleados dejan la empresa, desaparece el “know-how”, lo que representa una importante reserva de los conocimientos vitales para la compañía que la ponen en desventaja frente a otras; el argumentar que una empresa posee las características suficientes para atraer a los mejores empleados no es definitivo, hay que tener un programa sólido que garantice que los mejores empleados que se han atraído van a estar por un largo tiempo en la organización o que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación continuará generando su mejor disposición y productividad.

“El mundo se divide para ellos en dos grandes categorías, lo aburrido y lo divertido. Así como saltan de pantalla en pantalla en un segundo, saltan de un trabajo a otro o se van a un emprendimiento personal. Esto es la cultura touch, Wii, Play, iPod, Ipad, etc.”⁶, dice Pablo Maison, VP para América latina de RR.HH. de Unilever.

Sin embargo, las empresas los necesitan como nunca antes necesitaron a los más jóvenes, algo que de alguna manera los hace irremplazables, pero ¿qué pasa con su compromiso?

"Yo estoy trabajando en esta empresa porque, aunque el sueldo no es muy bueno, me prometieron flexibilidad", dice Pablo U (25). "Ahora, les pido unos días para irme de viaje porque hay una promoción y no me contestan, aunque sé que no es durante un pico de trabajo. No hay razones válidas para tenerme así. Se va a terminar la promoción si no compro el pasaje ya. Tengo bronca. En cualquier momento me voy", dice este joven economista que no duda en renunciar por un motivo impensable hace unos años⁷.

⁵<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/>. 27/10/2013 6:32pm.

⁶<http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y.24/10/2013> 4:45pm.

⁷ Ibid.

La problemática actual es que las empresas no se han dado cuenta o apenas están visualizando esta nueva generación que se está ofertando en el mercado laboral; no saben cómo manejar este talento en la organización; no entienden el nuevo concepto de desarrollo laboral; no saben qué ofrecer para retenerlos o por lo menos para que se sientan a gusto en la organización, y puedan permanecer un poco más del tiempo promedio estimado; no han llegado hasta el punto de comprender que esto no es inestabilidad, simplemente es una nueva tendencia laboral que hay que saber manejar.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo que se busca con esta investigación al conocer las características que componen la vida laboral de los miembros de la generación Millenium, es determinar si las empresas de Medellín están preparadas para enfrentar el desafío de vinculación y retención de personal de esta.

Dejar evidencia de la situación actual que están viviendo las empresas al enfrentarse a los nuevos empleados del siglo XXI; a los conocidos como Generación Millenium o Generación Y.

Por lo tanto el problema que orienta esta investigación es, “¿cómo se deben preparar las empresas de la ciudad de Medellín para contratar y retener laboralmente a los empleados clasificados dentro de la generación Millenium o generación Y?”

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar qué tan preparadas están las empresas actuales de Medellín para contratar y retener laboralmente a los empleados clasificados dentro de la generación Millenium o generación Y.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los conceptos básicos de la selección de personal y retención del talento humano, con todos sus componentes integrados, responsables de la retención bajo la dirección de la gestión del talento humano en las organizaciones.
- Identificar cuáles son las características diferenciadoras de las personas que pertenecen a la generación Millenium, gustos, tendencias, preferencias a la hora de enfrentarse al mundo laboral.
- Revisar si en los proceso de selección y retención del personal se tienen en cuenta los cambios comportamentales de la generación Millenium con el fin de identificar mejoras que contribuyan a la sostenibilidad.

4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de determinar cuáles son las condiciones con las cuales están o se verán abocadas las empresas con respecto a la vinculación y retención de profesionales de la generación Y. Así mismo, generar un precedente que invite a las organizaciones a tener muy en cuenta dentro de sus procesos de selección y retención a las nuevas generaciones, con el fin de prepararse y proyectarse ya que en la actualidad se considera una ventaja competitiva importante el retener a las personas.

Estas condiciones permitirán establecer que los tradicionales procesos de gestión del Talento Humano no pueden continuar aplicándose, debido a que las características de esta generación han cambiado y estos profesionales buscan otros objetivos muy diferentes a los de las generaciones anteriores. Dichas condiciones de muestran que el trabajo no solo es un valor instrumental de medio para sobrevivir, sino que muestra la idea de integración social y posicionamiento, que además supone la idea de status y configuración de la identidad social del individuo en la sociedad.

Estas condiciones vienen acompañadas de características que definen a un sujeto personalizado (hay un alto componente de “para mí” cuando se refieren a un tema), en las que se explicita una noción subjetiva, relativista, menos cosificada. Las características no pertenecen a la “cosa u otros sujeto” sino que derivan un planteamiento personal, las cuales vienen ligadas a ideas de libertad, realización y autonomía. Los factores del éxito de estos profesionales derivan así de la propia persona, de la posesión de ciertas cualidades o atributos personales.

Algunas de estas características enmarcan el individualismo, realización personal, constante capacitación, flexibilidad en los procesos, confianza en sí mismos, valoración de su tiempo, relación natural con la tecnología informática, inmediatez y diversidad, entre otros; en ese sentido es importante destacar que:

En un estudio de caso en la comunidad valenciana, Domínguez Santiago 2008, a través de análisis de casos con entrevistas estructuradas en 50 sectores de España, ratificó la importancia de enmarcar la estrategia de recursos humanos dentro de las metas global

de la empresa, como lo indicaron Wright, Smart y Mc Mahan (1995) y de tener políticas y prácticas de recursos humanos altamente efectivas. Carrasco Hernández y Rubio Bañón en 2007 en su investigación sobre el análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito, destacan la importancia que presenta este tipo de empresas en el tejido empresarial español, la investigación examina a través de las experiencias de más de 370 pymes familiares, los efectos de 44 prácticas de recursos humanos en el éxito de la empresa, encasillando posteriormente esas 44 prácticas en 7, destacando en sus resultados que no existen diferencias significativas en prácticamente ninguna de las prácticas de gestión humana. Tan sólo es posible encontrar dos diferencias estadísticamente significativas: la primera el diseño puestos de trabajo, y la segunda: la participación del empleado en la toma de decisiones en las empresas que involucraba la comunicación.⁸.

Actualmente, en las empresas trabajan y conviven cuatro generaciones diferentes; juntas cubren un rango de edad de más de cuarenta años. Cada una tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que se convierte en un reto para los directivos y profesionales de gestión del talento humano.

Para gestionar adecuadamente la convivencia de estas generaciones en la organización, es necesario conocer cómo son y qué les motiva, en especial al grupo más joven: la Generación Y. Comprender a esta nueva generación es crucial para conocer la sociedad del futuro, debido a que estas personas son o serán en un futuro muy cercano los empleados predominantes en las organizaciones.

Este punto es vital en las organizaciones modernas, pues, la forma de pensar de esta población difiere radicalmente de las antiguas generaciones; esta diferencia va desde características aparentemente simples como la forma de vestir hasta cosas de mayor trascendencia como la forma de interactuar con su ambiente o la elección de su profesión.

El perfil del empleado ha cambiado, el joven Millenium tiene una forma de ver y concebir el mundo diferente a las antiguas generaciones; su mundo va más

⁸ ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

rápido y sus ambiciones son ahora diferentes, sus prioridades han cambiado.

Los responsables de selección en las organizaciones deben adaptarse a esta nueva realidad. Los jóvenes de ahora tienen unos objetivos claros, un entorno de trabajo flexible, una valoración por resultados y una remuneración adecuada a su formación y a los objetivos. Es necesario, por tanto, incorporar la innovación, la creatividad y la flexibilidad en las tareas propias de la dirección de personas.

5. ALCANCE

El alcance del trabajo se plantea en el espacio geográfico de la ciudad de Medellín, en empresas de diversos sectores como el financiero, eléctrico, servicios e industrial, las cuales fueron escogidas por su trayectoria y excelentes niveles de contratación y retención, porque son empresas atractivas para todas las generaciones que están en el mercado, porque son empresas que han estado dentro de las mejores empresas para trabajar en Colombia por la revista Semana.

Por motivos de confidencialidad de información y la alta competencia en el mercado laboral de la ciudad no se autorizó mencionar sus nombres en este trabajo.

En ellas se busca como referencia la identificación de actividades o procesos que evidencien la implementación de prácticas que se tengan en cuenta para la selección y retención de los empleados de la generación denominada Millenium.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

En la actualidad los procesos de vinculación y retención en las empresas de Medellín están pasando por un proceso de transformación, provocado por el surgimiento de las nuevas generaciones de jóvenes que no persiguen estabilidad ni permanencia en sus empleos, sino ascensos rápidos. Para ello buscan trabajos donde puedan aprender lo necesario para saltar a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones y mayores desafíos profesionales.

A través de la historia, el proceso de vinculación de la era industrial se realizaba con base a los procesos de las organizaciones, teniendo en cuenta las necesidades específicas y las diferentes tipologías sociológicas. En la nueva sociedad del conocimiento, el desarrollo íntegro del colaborador se establece como el factor principal el desarrollo de las actividades de forma individual y no colectiva.

Hoy en día la industria en Colombia se encuentra en una época crítica, pues, la sociedad atraviesa por un momento donde todo cambia rápidamente, las personas tienen acceso a la tecnología como nunca antes, con la tecnología de información y comunicación (TIC) aparecen las redes sociales y el acceso fácil e inmediato a todo tipo de información, y con esto se da el crecimiento de una nueva generación que viene con una estructura psicosocial completamente diferente, nada comparado con generaciones anteriores; lo cual se asocia con nuevas prácticas de comunicación, interacción y desempeño a todo nivel.

Por las razones anteriormente indicadas existe un desafío inminente a mediano plazo para las empresas y las áreas de gestión de talento humano, y es hacer la diferencia brindando las opciones adecuadas para que los profesionales de la generación Millenium se sientan atraídos por las ofertas laborales y puedan desarrollarse integralmente en las empresas buscando el aprovechamiento de sus capacidades a largo plazo.

Entender los factores comportamentales de la generación Millenium, ayudará a las organizaciones a conocerlos e identificar entonces cuales son las mejores estrategias de vinculación y retención que se pueden usar con estos profesionales, lo cual ayudara a la compañía a tener una continuidad del negocio.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Para poder desarrollar los objetivos del trabajo de grado, se deben conocer ciertos conceptos que se requieren contextualizar según el tema y no simplemente mostrar la definición que puede encontrarse en algún libro o texto.

Ciclo motivacional: Comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad⁹, o novedad en el ser humano. Para la generación Y el ciclo motivacional por lo general es demasiado pequeño porque sus necesidades son corto placistas, lo que hace que busquen otras motivaciones diferentes a las generaciones anteriores y mucho más rápido.

Conocimiento: Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). Se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo¹⁰. Para la generación Y el conocimiento es bastante rápido de adquirir por los medios informáticos con los que crecieron, lo cual les facilita el manejo de esta y saben traducirla para un entorno empresarial.

Contratación: Es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene o acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada¹¹. El contrato de trabajo ya no es tan relevante para la generación Millenium como lo es para la generación X y las anteriores a esta. El hecho de que el contrato sea a término indefinido no es garantía alguna ni factor motivacional para la nueva generación, para ellos cobran mayor importancia temas como flexibilidad horaria, bonificaciones, trabajo desde la casa, entre otros.

Diseño de puestos de trabajo: En la administración tradicional se emplean las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera

⁹<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>. 01/07/2014 10:36pm

¹⁰<http://definicion.de/conocimiento/>.13/04/2014 12:55pm

¹¹<http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>. 01/07/2014 10:44pm

de una persona que es contratada para realizar determinada función. El diseño de puestos de trabajo facilita la clara asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo. (Zepeda, 1999)¹². Este es un punto de bastante importancia para la generación Millenium debido a que si el cargo para el que fue contratado no cumple sus expectativas, este se irá sin preocupación de la empresa a buscar otro que llene sus intereses.

Estabilidad laboral: Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas; tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador, y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación¹³. La estabilidad laboral deja de ser un factor relevante en la vida laboral de los nacidos en la generación Y ya que otros factores se posicionan en sus mentes. Este concepto prácticamente no existe para esta generación, la estabilidad puede interpretarse como posibilidades de tener permisos dentro de sus jornadas laborales para viajes, estudio, capacitaciones, entre otros.

Evaluación de desempeño: Es un proceso de feedback (retroalimentación) entre la empresa o el empleador y el trabajador, la cual se convierte en la oportunidad perfecta para fortalecer los canales de comunicación, conocer las expectativas del puesto, el cumplimiento de objetivos y evaluar los aportes que el empleado le hace al cumplimiento de objetivos propuestos¹⁴. En la evaluación de desempeño los Milleniums esperan conocer cómo fue su “desempeño” y los nuevos objetivos que se esperan de estos para el futuro; a diferencia de las generaciones anteriores que solo esperan conocer los resultados de su actuación pasada.

Formación: Es una práctica de alto rendimiento dentro de las organizaciones, la cual tiene como objetivo (Peña García & Hernandez Perlins, 2007)¹⁵ suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para

¹² ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

¹³ <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Derecho-Labaoral/1767783.html>. 13/04/2014 13:16pm

¹⁴ ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

¹⁵ Ibid.

cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento, y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. Esta es una característica muy importante para la generación Y, ya que constantemente están renovando su conocimiento y necesitan formación constante; esto no solo para mejorar su condición laboral sino porque se convierte en un tema personal, en el crecimiento del YO y de la dimensión del SABER SABER del ser humano.

Flexibilidad laboral: La flexibilización laboral tiene que ver con una serie de modificaciones a la concepción del empleo, que permitan al empresario moldearlo y adecuarlo a las necesidades del mercado, de manera que, se puede dar internamente en relación a sus actividades y funciones, y/o externamente con respecto a sus modalidades de contratación y despido, generando así una fuerza laboral que pueda ser movilizadada dentro y fuera de la organización¹⁶. Esta es una de las características más apropiadas para describir el comportamiento de la generación Y, o quizá la más importante, donde estos empleados nuevos puestos de trabajo, nuevas formas de desarrollar las actividades y nuevas ideas enfocadas a la consecución de los resultados de la manera más eficiente posible.

Innovación: Proceso empresarial por el que a partir de conocimiento (ya existente o generado a propósito) la empresa crea productos, procesos o servicios nuevos (o mejoras de los existentes) que tienen éxito en el mercado¹⁷. Es un concepto al que va muy enfocada la generación Y, se complementa con la innovación, el dinamismo laboral, el mundo cambiante y acelerado actual, la importancia del YO por encima de lo laboral, lo nuevo y retador del mercado, etc.

Liderazgo: Es el conjunto de cualidades que posee la persona denominada líder y conlleva a un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo, cara a conseguir los objetivos de la organización. La generación Millenium tiende a tener altos rasgos de liderazgo dentro de su comportamiento; pueden ser líderes de mucha formas, líderes en conocimiento, líderes en la información, líderes en estrategias, líderes en tecnología.

¹⁶ direccionestrategica.itam.mx/wp.../06/FLEXIBILIDAD-LABORAL.doc. 01/05/2014 3:27pm.

¹⁷ <http://www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp>. 01/05/2014 3:43pm

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente con las personas¹⁸. La motivación es un factor importantísimo para la generación Y; los objetos de motivación no son los mismos que los de las generaciones anteriores, por lo que las empresas deben estar alertas en la asertividad para encontrar los factores motivacionales de esta generación.

Plan de carrera: Es el proceso que concierne a la proclividad del individuo a mantener y mejorar sus competencias, y sus conocimientos en su campo de pericia, a documentarse sobre los productos, servicios y los cambios en la organización. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999) por lo que se hace necesario ofrecerle a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente¹⁹. Es uno de los factores más atractivos para un empleado Millenium en una empresa; ya que estos buscan desarrollar y mostrar sus capacidades en su desempeño y procesos en los que intervienen, lo cual es posible a través de los planes de carrera.

Prácticas de alto rendimiento: Son las prácticas que son efectivas en su aplicación para lograr competitividad y productividad en la empresa; son consideradas como prácticas de alto rendimiento el trabajo en equipo, la contratación, la formación, el diseño de puestos de trabajo, las políticas de retribución, las evaluación de rendimiento y los planes de carrera²⁰. Son las prácticas a las que la generación Millenium le apunta desde su ser; sus formas de ser y el medio en el que crecieron hacen que esta generación intrínsecamente apunten a estas prácticas y sean esenciales para su desarrollo laboral y personal.

Prácticas de gestión humana: Son las diferentes prácticas de las que se vale Gestión humana para hacer el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales²¹. Las prácticas de gestión humana son de vital importancia para la retención del personal y sobretodo de la generación Millenium.

¹⁸http://gerenciarrhhipc.blogspot.com/2012_01_01_archive.html. 01/05/2014 3:39 pm.

¹⁹ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

²⁰ibid.

²¹Administración de Recursos Humanos. Autor: Idalberto Chiavenato, Edición: 1era, Pág. 173.

Estas también deben ir cambiando según las necesidades de esta nueva generación.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización²².

Es una actividad fundamental del programa de gestión de recursos humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas²³. Durante esta etapa debe informarse todo lo referente al cargo para no crear falsas expectativas a los futuros empleados, sobre todo si hacen parte de la generación Y, a los cuales no se les dificulta retirarse de la compañía en caso de que lo que se les prometió sea diferente a lo vivido.

Retención del personal: Se entiende por retención como la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan para esta; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es practicada ya sea por motivos metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral en el mercado²⁴. Es a donde las empresas deben poner especial énfasis con el fin de realizar prácticas de retención que sean exitosas, sobre todo con la generación Y que tiende a rotar tanto si las empresas no satisfacen sus necesidades; ellos están más por deseo en una empresa que por obligación.

Satisfacción: Designa un conjunto de actitudes ante el trabajo, describiendo a la satisfacción como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (Schultz, 2000)²⁵. La satisfacción es una gran característica de la generación Y tanto en el ámbito personal como en el laboral. Estos profesionales tienen muy claro que les

²² ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

²³ La Gestión de Recursos Humanos. Autores: Simòn Dolan, Randall S. Schuler, Ramòn Valle, Pàg. 86

²⁴ <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34647/1/ram%C3%ADrezalvarezmontserrat.pdf>. 27/05/2014 7:28pm.

²⁵ ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

gusta y que no, hasta donde toleran, cuáles son sus expectativas, qué desean, lo que hace que el nivel de satisfacción lo tengan más elevado y definido que otras generaciones.

Selección: Es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables²⁶.

Trabajo en equipo: Es la modalidad bajo la que trabaja un número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito y enfoque común por el que sienten solidariamente responsables. El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y cambiar los objetivos personales a los objetivos globales del grupo (Adebowde, 1992)²⁷, por lo que la empresa debe colaborar de forma decidida a crear el escenario propicio para el trabajo en equipo.

Los colaboradores pertenecientes a la “Generación Y”, han aumentado sus expectativas respecto a su entorno laboral, por tanto, el desarrollo de sus actividades se centra en el trabajo de colaboración con el fin de obtener mejores resultados. Esta generación ve el trabajo competitivo como un desgaste y una falta ética; en este sentido la amistad, la confianza y la interrelación social es uno de los factores que más influye en el desempeño laboral.

Vida laboral: Es el tiempo acumulado por un trabajador durante la vida activa que haya trabajado en una o varias empresas u organismos oficiales. Para la generación Y la vida laboral no tiene que ser continua como para la generación X; por ejemplo ellos pueden tomarse un tiempo para ausentarse a pasear, estudiar, formarse, etc, algo que para generaciones anteriores puede sonar desastroso y caótico si se piensa en una jubilación.

²⁶Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. 1ª Edición, Ideaspropias Editorial, Vigo,2006, pág 47.

²⁷ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN-Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.

6.3 MARCO TEÓRICO

Los factores comportamentales tienen su fundamento en el medio en que se desarrollan los individuos con todas aquellas actividades y/o circunstancias externas que influyen en su conducta. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a las compañías a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados o por lo contrario por qué su rendimiento no es el adecuado provocando así altos niveles de rotación.

La rotación de personal en la actualidad es uno de los principales factores que preocupa a las empresas por el aumento de retiros voluntarios de empleados; situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de contrataciones. Estos niveles de fluctuación de personal entre una organización y su entorno, obligan a que las empresas inviertan una gran parte de sus recursos en temas de formación siendo un factor determinante el implementar mecanismos de retención de personal para mitigar al máximo este fenómeno.

Dentro de los procedimientos que se llevan a cabo para los diversos estudios que se realizan a diario en el mercado, se hace lo que se conoce como segmentación generacional; La importancia de la segmentación en el campo laboral radica en conocer a las personas de acuerdo con la época histórica a la que corresponden, ya que cada generación tiene características específicas que diferencian unas de las otras.

Las últimas tres generaciones denominadas BabyBoomers, X y Y han marcado un hito importante en la historia, ya que a partir de los BabyBoomers comenzaron a evidenciarse cambios significativos en diferentes aspectos de la vida cotidiana, estos cambios han traído consigo consecuencias importantes en el aspecto laboral, que es el tema de esta investigación.

La generación Y suele llamarse “la generación del por qué”, no por sus cuestionamientos sociopolíticos, ni por la semejanza que existe en inglés entre la pronunciación del interrogativo why (por qué) y la letra y. Su quehacer generacional está socialmente condicionado por la internet y las nuevas tecnologías, pero el rótulo genérico le viene dado por una contingencia meramente alfabética. La Generación Y es la sucesora cronológica de la Generación X.

La generación X , comúnmente se usa la abreviación de Gen X para referirse a ese grupo generacional, son los adultos de la época actual, tienen entre 35 y 55 años de edad, entre sus características más destacadas se encuentra que son personas altamente educadas, activas; en el ámbito laboral esta generación cumple una función muy importante ya que son el conector entre la generación de los Babyboomers y la generación Y, con el fin de reducir la brecha que existe entre estas dos generaciones.

Babyboomers, el nombre de esta generación proviene del termino anglosajon Baby Boom, que obedece al fenómeno de aumento en las tasas de natalidad que se dio al finalizar la segunda guerra mundial. Tienen entre 63 y 73 años de edad, esta generación es considerada por muchos como la fuerza política, económica y social del mundo, con esta generación se inicia un cambio de pensamientos e ideologías; que marcara la diferencia en generaciones futuras.²⁸

Esta generación es tan nueva y crece tan rápido que no es mucha la bibliografía que se puede encontrar al respecto, pero lo que si se conoce muy bien es el ambiente en el que se desarrollan.

Los jóvenes y niños pertenecientes a la generación Y son conocidos por ser sofisticados y sabios en términos de tecnología. Es la primera generación en la historia que siempre ha convivido con la tecnología de la información y no entiende el mundo de otra manera. Esto deja marcas impresas en comportamientos, personalidad y demandas marcadas por la instantaneidad, la interacción, la distancia, la accesibilidad y la brevedad.

"Esta generación se distingue por una actitud desafiante y retadora", explica el doctor Fonseca. "Lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas". Según él, los padres de esta generación son los hijos de los "baby-boomers", es decir, la generación "X". Esta generación se distingue por adaptarse mejor a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres, los "baby-boomers". Es por esto que surgen encontrones entre los maestros, padres y empleados más diplomáticos pertenecientes a la generación "X" con los hijos, estudiantes y jóvenes empleados más independientes de la generación "Y".

"La generación "Y" no pide permiso, sino que informa. La generación "X" se tapa los tatuajes y las pantallas, pero la "Y" no, y hasta es capaz

²⁸<http://lacomunidad.elpais.com/nicolasaguila/2008/8/15/generacion-y>. Nicolas Aguila, 25/10/2013 12:30pm

de demandar si se entera de que no le dieron un trabajo a causa de su apariencia. Para los "baby-boomers" y los "X" era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. Sin embargo, para los "Y" los ideales no son importantes, son más individualistas, y se preocupan más por el dinero", explicó el conferencista.

Para ilustrar estas diferencias, el doctor Fonseca utilizó el ejemplo de los equipos de baloncesto. Antes, un jugador era fiel a su equipo y se mantenía en él por años, a veces décadas. Hoy en día, los jugadores que pertenecen a la generación "Y" están más propensos a cambiar de equipo, ya que no buscan la lealtad y el bien común, sino la mejor oferta económica para ellos.

"Nosotros, los adultos, no entendemos que el mundo ha cambiado. Los jóvenes de hoy día nos retan porque tiene el poder para retornos. El poder viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento. La tecnología, el internet, el Cable TV y el mundo globalizado les dan un poder a los jóvenes de hoy día que no existía antes. Hoy día, un niño de 15 años sabe muchas más cosas de lo que sabía un 'baby-boomer' a los 30 años. La generación "Y" está en posición de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le da poder", manifestó el Dr. Julio A. Fonseca. Novena Conferencia Anual del College Board.²⁹

Esta generación es mercado objetivo para:

- Tecnología: Computadores, teléfonos celulares, equipos electrónicos de audio, video, fotografía digital, videojuegos, programas y juegos de cómputo, etc.
- Música y videos digitales adquiridos en red.
- Compras por internet.
- Ropa, accesorios y artículos de moda de muy corta permanencia.
- Tiendas de moda ambientadas con tecnología, luz y sonido.
- Outlets.
- Turismo de aventura y ecológico.
- Escuelas, institutos y universidades.
- Aguas embotelladas y bebidas energéticas.
- Alimentos preparados.
- Restaurantes de comida rápida pero saludable.
- Discotecas de moda de corta existencia.
- Centros de diversión y entretenimiento electrónicos.

²⁹<http://www.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.html>. 22/10/2013 8:30am

- Créditos estudiantiles, hipotecarios y de bienes de consumo duradero.
 - Automóviles híbridos
- Y todas las novedades que surjan en el futuro³⁰...

³⁰ <http://markegruop.blogspot.com/2009/04/baby-y-eco-boomers-segmentacion.html>. 04/05/2014 9:55pm

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGÍA

Es la forma cómo se procede a hacer la investigación.

Objetivo Especifico	Procedimiento (cómo se investiga el objetivo)	Instrumento
<p>Enunciar y describir los conceptos básicos de la selección de personal y retención del talento humano, con todos sus componentes integrados, responsables de la retención bajo la dirección de la gestión del talento humano en las organizaciones.</p>	<p>Consulta de bibliografía sobre los procesos básicos de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta bibliográfica
<p>Identificar cuáles son las características diferenciadoras de las personas que pertenecen a la generación Millenium, gustos, tendencias, preferencias a la hora de enfrentarse al mundo laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de bibliografía sobre la generación Millenium. • Interacción con profesionales pertenecientes a la generación Y, donde a través de preguntas y de la observación se descubrirán las características de esta generación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Consulta bibliográfica
<p>Revisar si en los proceso de selección y retención del personal se tienen en cuenta los cambios comportamentales de la generación Millenium con el fin de identificar mejoras que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar en varias empresas los métodos de selección y retención del personal. • Identificar en estas empresas si ya se reconocen los cambios comportamentales de la nueva generación. 	<p>Entrevistas con las áreas de recursos humanos.</p>

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo de grado se hará bajo la modalidad de *investigación exploratoria*, la cual se efectúa sobre un objeto o tema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados son una visión aproximada, un nivel superficial de conocimientos acerca del tema.

7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que llevaremos a cabo para explorar el tema es *de campo*, donde se hace una recolección de datos directamente de los sujetos o hechos investigados, sin manipular o controlar alguna variable. Tiene carácter no experimental. También se emplean datos secundarios a partir de los cuales se elabora el marco teórico, no obstante son los datos primarios recogidos en la investigación los que aportan al logro de los objetivos planteados. Puede ser extensiva (una población grande, censo) o intensiva cuando se concentra en casos particulares pero no se puede generalizar. Puede hacerse por encuestas, panel, estudio de casos, post facto, censo.

8. CONCEPTOS BÁSICOS DE SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tomando como referencia la terminología utilizada en la gestión del talento humano, a continuación se brindara una breve explicación de su concepto y del porqué son fundamentales para la retención del talento humano en las organizaciones.

8.1 SELECCIÓN

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen³¹. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

Haciendo énfasis en varios aspectos de la relación de las personas consigo mismas y con los demás miembros de sus equipos de trabajo es importante considerar la vinculación de personas a la organización porque también formarán parte de esos grupos de trabajo y también influirán sobre el ambiente y sobre esas relaciones.

Estos elementos son útiles en la medida en que nos pueden ayudar a la evaluación de personas con las que vamos a trabajar y a su vez nos brindan herramientas que nos permitan conocer que los motiva y/o los mueve para así implementar estrategias de retención al personal.

Los procesos de selección en las empresas por lo general son costosos y toman un tiempo importante³². Esto conlleva la necesidad de que se haga la mejor selección posible porque de lo contrario se generará frustración tanto para la empresa que al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo empleado o a reubicarlo en otro cargo (lo que es volver a comenzar) como para el empleado mismo que se verá enfrentado a un fracaso y a cambios por lo menos molestos.

³¹http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html. 23/04/2014 12:30m

³²ibíd.

8.2 CONTRATACIÓN

La contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada³³.

La contratación implica un acuerdo de voluntades, en tanto, la relación y el acuerdo de las mismas estarán debidamente regulados por las cláusulas establecidas en el contrato y que ambas partes aceptaron al momento de la suscripción, sin embargo el contrato de trabajo ha cambiado, siempre estuvo sostenido en un intercambio de dependencia y lealtad, donde el equilibrio razonable entre oferta y demanda, entre oportunidades y necesidades era entre paga y contraprestación laboral, hoy esta alterado ya que las personas con talento requieren un equilibrio diferente, no es suficiente con el sueldo.

8.3 FORMACIÓN LABORAL

Es el proceso de educación en aquellos fundamentos específicos que son necesarios para el desarrollo de las actividades asignadas dentro de la organización, para generar un efecto positivo en los empleados esta debe ser complementada con aspectos interesantes que permitan una conexión inmediata con el hacer y el saber hacer, promoviendo el desarrollo integro de la persona y logrando un desempeño acorde con la expectativa generada.

Según Julio Ceresales Mezquita,... la formación laboral es el proceso de transmisión y adquisición, por parte de los alumnos, del conjunto de valores, conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias que se necesitan para analizar, comprender y dar solución a los problemas de la práctica social, y que están encaminados a potenciar el saber hacer y cómo hacerlo³⁴.

Es aquí el espacio de mayor importancia para la generación Millenium, ya que planear su futuro depende mucho de su programa de formación y/o plan de

³³<http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>. 23/04/2014 1:00pm

³⁴<http://www.monografias.com/trabajos45/formacion-laboral/formacion-laboral2.shtml>.25/04/2014 6:24pm

carrera que cobije todos los intereses que estos puedan tener, con relación a su proyección al interior de la Organización.

8.4 PLAN DE CARRERA

Consiste en un proyecto de formación individual o grupal de los colaboradores de la empresa y que se debe pactar entre ambas partes, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

Como dijera Edgar Schein "La dinámica de la carrera se puede considerar fundamentalmente una secuencia de transición de límites. La persona puede mover hacia arriba, en torno y hacia dentro, y toda carrera es una secuencia de movimientos a lo largo de estos tres caminos"³⁵.

Los empleados actuales no se implican demasiado en la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni siquiera creen en sus posibilidades. La creación de estos planes en las organizaciones no sólo puede implicar a los actuales trabajadores sino también cautivar a la generación Millenium para que desarrollen sus conocimientos en pro de su satisfacción profesional y personal en simultaneo con los objetivos de la organización.

Es así como este método que se aplica al desarrollo de futuras aptitudes, y una práctica que pocas empresas tienen en cuenta a pesar de sus ventajas, ya que requiere una planificación a más largo plazo que requiere de recursos y una gran implicación. Debe formar parte de la cultura corporativa de la empresa para fomentar su conocimiento y un ambiente adecuado.

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos64/implementacion-planeacion-carreras-cuba/implementacion-planeacion-carreras-cuba2.shtml>. 25/04/2014 6:24pm

8.5 RETENCIÓN DEL TALENTO

Este concepto se propone conservar aquellos empleados que por alguna razón son identificados como talentosos. La definición de talento no es una definición universal. La definición es de alguien que mira a un empleado y lo ve como un talento, es decir que lo hace desde su propio modelo o esquema, pero hay ciertos datos en común que hacen que se puedan considerar a algunas personas como talentos. Son los empleados calificados que por alguna razón hacen la diferencia y son aquellos que agregan alto porcentaje de valor en los procesos en los que intervienen.

Solo con talentos es posible la innovación, si no hay innovación hay condena a la desaparición de las organizaciones actuales, el talento es visto por medio del prisma organizacional que al igual que el prisma de cristal descompone la luz en distintas frecuencias, así la organización permite ver los componentes de aquellos que son talentos. Lo que diferencia a un talento de un no talento es su capacidad de aprender nuevas cosas y olvidar las que ya no sirven, y esa habilidad es entrelazada con otros, el talento aislado no existe; he aquí el gran reto para las organizaciones frente las nuevas generaciones ya que su desarrollo se prioriza a nivel individual y el grupal queda en segundo plano.

Es por esto que las organizaciones deben replantearse un nueva forma de retener sobre todo a los talentos que tiene, de modo que este pueda ver plasmados dentro de los objetivos organizacionales sus propios objetivos y sea atractivo para el quedarse en la empresa, logrando un gana -gana como individuo y como profesional, y como organización.

8.6 COMPENSACIÓN

“La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”³⁶.

Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa

³⁶<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>. 25/04/2014 7:03pm

y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Se puede encontrar dos tipos de compensación económica:

- **Compensación fija:** Un sistema de compensaciones equitativo, permite que el equipo humano se sienta a gusto, motivado y reconocido; la estructura salarial debe permitir atraer y mantener a colaboradores calificados.
- **Compensación variable:** Los sistemas de compensación variable son una poderosa herramienta de motivación al logro de resultados; nuestro diseño no implica costos adicionales para la organización, permiten adaptar la compensación a las necesidades del equipo humano y al desempeño de la empresa.

8.7 SATISFACCIÓN LABORAL

En cuanto al tema de la satisfacción laboral, los estudiosos Zubieta y Susinos aunque en sí misma no la definen, concluyen que "La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la relación laboral"³⁷.

Según la teoría de las necesidades sociales de McClelland, la satisfacción de los empleados está basada en tres puntos fundamentales.

³⁷ Zubieta y Susinos (1992) citados en Caballero, K. (2002): "El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza". Pág. 9. 27/04/2014 10:33pm

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Para el caso de este trabajo de grado, se resalta la necesidad de logro de la generación Millenium, donde se ve que su satisfacción está soportada en los logros que tengan durante su labor profesional, se esfuerzan por sobresalir y por el éxito propio; todo esto basados en una investigación acerca de la necesidad de logro realizada por McClelland, el cual encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos³⁸.

Puede decirse entonces que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del colaborador. Estas expectativas se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

³⁸<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>. 20/06/2014 11:06pm

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, si la satisfacción laboral es poca, el trabajador no tendrá motivaciones y no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria.

8.8 FLEXIBILIDAD (TELETRABAJO Y HORARIOS FLEXIBLES)

Los mercados laborales han cambiado a lo largo de los últimos años, brindando una perspectiva global donde se plantea que el futuro laboral está en los mercados laborales flexibles y de cómo la flexibilidad en estos mercados ha permitido la rápida expansión del empleo y la incorporación de un gran número de trabajadores que entran por primera vez o reingresan a ellos. El resultado ha sido nuevos puestos de trabajo, nuevas formas de desarrollar las actividades y nuevas ideas enfocadas a la consecución de los resultados de la manera más eficiente posible.

De acuerdo al estudio de Deloitte (una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo), "Tendencias de Capital Humano 2013", el trabajador actual ve más valioso el equilibrio entre la vida personal y el trabajo que ganar más dinero o seguir formándose³⁹.

En la actualidad se viene presentando una serie de cambios de manera simultánea tanto en el trabajo como en la familia (menos matrimonios, matrimonios más tardíos y familias más pequeñas) esto ha provocado diversos desencadenantes convirtiéndolo en un proceso combinado y complejo, en donde los mercados laborales al transformarse generan nuevas demandas a las familias y les exige estar bien informadas, muy organizadas y estables.

Frente a este fenómeno existen opciones utilizadas para contrarrestarlo sin afectar la calidad de vida de los empleados; algunos de ellos son implementación del teletrabajo y los salarios emocionales que se fundamentan en la obtención de los resultados brindando alternativas diferentes al interior de las organizaciones.

Así entonces, llega el momento de preguntarse, cómo retener a la generación Y como talento humano. Pues bien, lo primero es no utilizar la palabra "retener", a la

³⁹ http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/articulos-de-interes/8baa5f721ae01410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm. 27/04/2014 10:53pm

generación Millenium hay que *fidelizarla*, contrario a lo que se piensa que no son fieles y cambian de puestos como cambiarse de ropa, hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les debe imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas, lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el reto que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se empoderan, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas⁴⁰.

⁴⁰<http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>. 27/04/2014 11:00pm

9. LA GENERACIÓN MILLENIUM, GUSTOS, TENDENCIAS, Y PREFERENCIAS A LA HORA DE ENFRENTARSE AL MUNDO LABORAL.

La generación Y es inteligente, creativa, optimista, orientada al logro y conocedores de la tecnología. Esta generación joven busca retos creativos, crecimiento personal y carreras significativas. Buscan supervisores y mentores que están altamente involucrados en su desarrollo profesional.

Los de la generación Y son excelentes creativos multitarea y prefieren las comunicaciones a través de correo electrónico y mensajes de texto que la interacción cara a cara. Su actitud es "no perder el tiempo haciéndome venir a la oficina". Ellos prefieren enviar un e-mail para que si se da en breve la investigación de un caso poder contestar el correo electrónico al mismo tiempo. Cyber-training y teleconferencias a través de los sistemas de entrega basados en la web pueden ser más eficaces que las clases tradicionales.

A continuación se desarrollan comportamientos generales de esta generación en varios ambientes:

9.1 ENTORNO

La generación Y o Millenium está creciendo en un medio culturalmente diverso, tecnológico y globalizado. Un ambiente de inventos de alta tecnología de grandes avances en los datos.

Esta generación se caracteriza fundamentalmente por el amplio dominio de escenarios de interacción virtual, de esta forma, la "Generación Y" ha desarrollado innovadores esquemas de trabajo enfocados al intercambio de información en tiempo real, comprendiéndose que esta gestión se ajusta a los intereses propios de cada individuo.

Para la generación Y poseer riqueza económica no es un factor tan importante, ahora priman otros factores de su vida como el tiempo; estos jóvenes prefieren un trabajo que les permita hacer un buen uso de su tiempo libre, empleos donde no tengan que estar presentes las 8 horas diarias, inclusive empleos que no ocupen

su tiempo extra, empleos donde puedan explotar su creatividad, talento e innovación.

La "Generación Y" ha crecido conectada, conoce acerca de los errores del pasado y no está dispuesta a cometerlos de nuevo, por lo tanto, actualmente está introduciendo a la cultura corporativa un nuevo enfoque ético, enfoque que plantea una nueva propuesta de funcionamiento organizacional⁴¹.

9.2 EDUCACIÓN

La educación, desde los colegios, debe ser replanteada según las necesidades de la generación Millenium. El esquema tradicional ya no concuerda con la forma de transmitir el conocimiento a los jóvenes de esta generación.

"Pero hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo, cuando la generación "Y" está adiestrada con el hemisferio derecho. Ahí viene el choque. Hay que aprender a negociar con ellos".

Este desarrollo del hemisferio derecho es producto, según el doctor Fonseca, de nuevos estímulos que no existían antes. "La educación compite hoy día con los X-Box, los Nintendo, el Internet, el VH1 y el MTV, todos ellos instrumentos que van dirigidos al hemisferio derecho del cerebro. Antes el único estímulo era la lectura, pero hoy la realidad es distinta. Los maestros tenemos que entender que para llegar a los jóvenes de la generación "Y" es necesario utilizar estrategias que vayan dirigidas a estimular el hemisferio derecho. No es que la lectura haya dejado de ser importante. La diferencia es que ahora, para que utilicen el lado izquierdo del cerebro, primero hay que haber estimulado el derecho".

Para explicar este concepto, el doctor Fonseca presentó el siguiente ejemplo: "En vez de tratar de enseñar a sacar por cientos mediante el método típico utilizado en las escuelas, se debe primero hablarles el lenguaje que ellos entienden. Una forma de hacerlo es darles una asignación bien práctica y estimulante: deben mirar esa noche por televisión el partido de baloncesto de la NBA. Entonces, se les pide que anoten en un papel la cantidad de veces que un equipo fue a la línea de

⁴¹<http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>. 10/10/2013 11:38am

*tiro libre a tirar el balón, y contabilizar cuántas veces los jugadores encestaron y cuántas veces fallaron. Mediante ese ejercicio, comenzamos a estimular el lado derecho del cerebro. Luego, cuando lleguen al día siguiente al salón de clase, estamos listos para trabajar con el lado izquierdo, porque han sido motivados. Le pedimos que saquen por cientos a base de los resultados reales del partido de baloncesto. El resultado es sorprendente". Novena Conferencia Anual del College Board.*⁴²

Las instituciones deben formar en las habilidades básicas para formular preguntas como: saber buscar, interrogar, navegar, diseñar flujos de información y encontrar soluciones. Lo cual supone, entre otras cosas, adquirir la flexibilidad necesaria para enfrentar lo insólito, lo nuevo, lo desconocido. Aprender a buscar es aprender a proponer alternativas. Es aprender a aprender. Y así, mientras la educación del qué depende del libro, del objeto físico que consagra una determinada parcelación del conocimiento, la educación del cómo depende de redes humanas y telemáticas interconectadas, de entornos colaborativos en escenarios simulados, etc., para alcanzar sus objetivos⁴³.

Su dinámica de la interacción a través de escenarios virtuales ha abierto la posibilidad de construir aprendizajes globales, que trascienden las barreras culturales y geográficas. Esta generación ha fijado sus propios parámetros de éxito, por tanto constantemente se auto-capacita, estudia idiomas en otros países, etc. Esta generación contempla además de su profesión, hobbies e iniciativas personales, actividades que defiende con celo⁴⁴.

9.3 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Haber nacido en la era de la generación Millenium supone una concepción del mundo desde la perspectiva tecnológica; esta era no conoce un mundo sin internet o donde su acceso sea restringido.

Según la encuesta *Global Millenium Survey*, en la que han participado más de 12.000 jóvenes de 27 países diferentes (Estados Unidos, América Latina, Europa Occidental, Central y del Este, Asia y Oriente Próximo/África), donde se muestran

⁴²<http://www.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.html>. 22/10/2013 9:30am

⁴³<http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/135.pdf>. 15/11/2013 13:27am

⁴⁴<http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>. 10/10/2013 11:38am

inquietudes, sueños y miedos de la generación comprendida entre los 18 y los 30 años, revela que una abrumadora mayoría piensa que la tecnología es un factor clave para su futuro; ya que el 76% de los jóvenes reconocían los nuevos avances e innovaciones como un punto muy importante para su éxito en los próximos años. Siguiendo esta idea, resulta llamativo un dato *no menos esperado*: el 40% de los jóvenes asegura no poder vivir sin su Smartphone. El 87% indica que la tecnología ha hecho que las barreras del lenguaje sean menores, el 69% dice que la tecnología crea más oportunidades para todos y el 83% afirma que la tecnología les ha hecho más fácil conseguir un trabajo⁴⁵.

Las nuevas tecnologías hacen inevitable el crecimiento de las redes sociales, de la interacción virtual, de compartir archivos y experiencias en tiempo real y desde cualquier lugar del mundo.

A pesar de haber nacido en la era de la tecnología, esta generación dedica poco tiempo a evaluar la información y a verificar su veracidad en las redes.

9.4 HÁBITOS DE CONSUMO

La generación Y es inmune al mercadeo, formas de venta y productos tradicionales, ya que ellos no sólo no crecieron en este medio sino que además lo han visto “todo”, es decir, han estado expuestos a todo tipo de tecnología desde su infancia.

La generación Y no sólo son consumidores, sino que también son generadores de ideas destinadas a mejorar los productos, es decir se consideran *prosumidores*. Los prosumidores son influenciadores y provocan cambios en los mercados. Actualmente, la relevancia de los prosumidores es indiscutible por la influencia que juegan en las decisiones de las marcas y el impacto que han tenido en las pautas de consumo. Sus comportamientos se convierten en modelo a seguir para otros grupos de consumidores y se convierten en tendencias de mercado.

A diferencia de los Boomer, los Milleniums prefieren las experiencias a la acumulación de productos físicos. Pasar tiempo con los amigos, viajar al extranjero, pasar un fin de semana en una casa rural, probar un deporte... Son

⁴⁵ <http://survey.telefonica.com/globalreports/assets/Telefonica%20-%20Global%20Millennial%20Survey.pdf>. 10/10/2013 14:19am

algunas de las experiencias que más motivan a este colectivo; en definitiva, *prefieren dedicar tiempo a actividades que fomentan el crecimiento personal.*

Aunque la generación del milenio sigue prefiriendo las tiendas físicas, internet se ha convertido en su medio preferido para llevar a cabo el *proceso de información*. Antes de acudir al punto de venta, estos consumidores buscan, comparan y eligen el producto o canal que más les conviene. Durante este proceso, los comentarios y opiniones juegan un papel fundamental, especialmente aquellos que proceden de las redes sociales.

Los Millennials son extremadamente sociales, se mantienen constantemente conectados relacionándose con sus semejantes, compartiendo información y observando lo que otros están haciendo, escuchando o comprando. Las redes sociales no son sólo un medio de comunicación para ellos sino son parte íntegra de su vida social.

En definitiva, es evidente que esta nueva generación configura un perfil de consumidor que ganará protagonismo en los próximos años. Para conectar con ellos, las empresas deben promover estrategias que no sólo utilicen su mismo lenguaje sino que los impliquen en todos los procesos de creación y les haga sentir parte de la marca.

En este sentido, las redes sociales se convertirán en el mejor aliado de las empresas como canal para generar diálogo y recoger opinión de los consumidores Millennials⁴⁶.

9.5 VINCULACIÓN LABORAL

En la actualidad existen varias formas de vinculación o incorporación de personal a las organizaciones. Una vez la empresa ha definido los puestos o cargos vacantes que son requeridos, se determinan cuáles son las aptitudes y competencias necesarias para el buen desempeño del cargo en cuestión, teniendo en cuenta la formación académica, experiencia y las características psicológicas que debe tener el candidato.

Sin embargo hay un factor clave que no se tiene en cuenta y es el generacional, donde no hay que olvidar que la generación Millenium, y todas las que vendrán,

⁴⁶<http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/millennials/>. 24/06/2014 12:03am

representan a los trabajadores que están y estarán ingresando a las empresas. Y en el futuro cercano, los negocios dependerán de este talento en forma creciente. Las organizaciones que sean lo suficientemente visionarias y hábiles como para entender y aprovechar las diferencias generacionales tendrán un diferenciador competitivo en los negocios y en la comunidad en donde la modalidad de contratación, las condiciones salariales, prestaciones legales y extralegales, horarios, entre otros jugaran un papel importante al momento de retenerlos en la organización.

9.6 RETENCIÓN LABORAL

Como parte fundamental de la organización se presentan los colaboradores, empleados o trabajadores, por eso es importante que las empresas se encargue de manera concienzuda en buscar estrategias de retención de estos colaboradores, especialmente con los nuevo actores del campo laboral, la generación Milenio, ya que si antes era común encontrar disconformidad entre los empleados ahora lo es más, dadas las características sociales y psicológicas de los jóvenes Y.

Laboralmente, no son talentos fáciles de retener porque aunque estén conformes con su trabajo, van por más y siguen en la búsqueda permanente. Incluso es bastante habitual que abandonen un muy buen trabajo por tomarse un año sabático para recorrer el mundo y así adquirir experiencia de vida, combinando trabajos esporádicos que le permitan tener un ingreso y seguir viajando ⁴⁷.

A la hora de pensar en la retención de sus empleados las organizaciones deberían considerar temas como flexibilidad, que es uno de los mayores agentes motivacionales, ya que los jóvenes de la generación Y tienen una estructura mental diferente, en la cual para ellos es más fácil trabajar cómo y cuándo ellos deseen, no encajonados a un horario estricto de trabajo, o encerrados en una oficina. La generación Millenium valora de sobremanera, la posibilidad de manejar su tiempo. El buen clima laboral, también es bastante importante para la generación en cuestión. Los salarios justos, que concuerden con las horas laborales y las necesidades del cargo que desempeñan los empleados, a pesar que la mayor motivación para los jóvenes de la generación milenio no es el

⁴⁷ http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracternusticas-de-la-generacin-n-y-----
-----/12101062. 02/06/2014 9:53am

aspecto económico, no hay que negar que este juega un papel importante que no se puede ignorar.

9.7 AMBIENTE DE TRABAJO

Hay 80 millones de jóvenes Y en el mundo, una fuerza laboral que de a poco cambia las reglas. Algunos piensan que son un mal necesario, y comienzan a cambiar sus estrategias para retenerlos después de perder tiempo y dinero a causa de empleados que simplemente desaparecen del mapa. Otros recurren a libros de autoayuda para jefes desorientados. Y hay quienes bendicen a esta nueva generación, que proclama que no tiene miedo de perder el trabajo y que quiere disfrutar de la vida.

Además de su manejo natural de la tecnología, una particularidad marca la diferencia con sus padres y abuelos. Actualmente la mayoría de personas entre los 18 y 29 años viven con sus padres que con una pareja, según un informe de la universidad de Clark. Se trata de una situación que también les da más libertad a la hora de decidir dejar su trabajo, aunque todavía no tengan otro. *"Tienen más autonomía, pero son sobreprotegidos. Se nota una maduración tardía. Requieren de las empresas más contención"*, dice Fabiana Gadow, directora de RR.HH y Talento de Deloitte.

Así se da un choque en la relación jefe-empleado, con superiores que se enervan cuando notan que los "Y" no están dispuestos a hacer el mismo esfuerzo que ellos para llegar más lejos. Hacer carrera dentro de una organización simplemente parece no interesarles. *"Los jefes se quejan de que no quieren trabajar, de que son vagos, pero en realidad los jóvenes cuestionan su propio modelo de éxito. Por eso es un desafío para las organizaciones, cuyo instrumento de motivación era el futuro en la compañía. Ahora se trata de ofrecer para el hoy, por ejemplo, flexibilidad"*, dice Pablo Maison, VP para América latina de RR.HH. de Unilever y autor de El trabajo en la posmodernidad.

Una encuesta de Deloitte revela que 47,5% de los Y sólo piensa quedarse en la empresa entre seis meses y dos años; 23,9% imagina no cambiar su trabajo sólo por tres o cuatro años. Después, su ruta y, en muchos casos, un sueño por cumplir: la propia empresa".⁴⁸

⁴⁸<http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>. 22/10/2013 1:30pm

En la *Figura 1*. Diferencias entre la generación "Y" y "BabyBoomers" se ilustran algunas de las características más destacadas, como un paralelo, entre la generación Millenium o Y, y la generación de los "baby-boomers".

Ilustración 1 DIFERENCIAS ENTRE LA GENERACIÓN "Y" y "BABY-BOOMERS"



Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

El acceso a la tecnología genera una manera de conectarse y colaborar en equipo muy característica de esta generación. Para ellos compartirla es natural, simplemente fluye. El poder no se tiene por ser el dueño de la información, como a veces sucedía con generaciones anteriores, sino por saber cómo encontrarla y en la manera de procesarla.

ACTITUDES O FACTORES DE ASPIRACIÓN LABORAL

Según *Dychtwald*⁴⁹ las expectativas de los jóvenes en el trabajo son las siguientes:

- Responsabilidad individual
- Libertad para tomar decisiones
- Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Colaboración y toma conjunta de decisiones
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo
- Retribución por resultados
- Flexibilidad temporal y espacial

9.8 PERFILES SOCIOCULTURALES ACTUALES DEL TRABAJO

Las organizaciones presentan dificultades para emplear a los jóvenes de la generación Y, debido a diversos aspectos que se observan en esta población, comenzando por criterios básicos como la presentación personal, ya que los jóvenes de estas edades no están dispuestos a vestirse de manera formal y para muchos gerentes esto denota falta de compromiso con el trabajo, según los empleadores. Los profesionales de la generación Millenium no siguen criterios de formalidad dentro de la organización, y demandan más bien un tipo de contacto permanente con sus supervisores y personas clave de la empresa, preferiblemente feedback por diferentes canales. La propuesta de una revisión formal de rendimiento al año no funciona bien para ellos.

Los Millenium son muy rápidos en la aplicación de tecnología para mejorar el proceso de trabajo y crear nuevas oportunidades. Lo cual es un aspecto positivo para las organizaciones.

Los jóvenes Y comienzan a hacer un quiebre en los métodos laborales que se venían viendo como acertados por las generaciones anteriores, donde nació el concepto de “Workaholic”⁵⁰ (termino anglosajón que significa adicto al trabajo),

⁴⁹Dychtwald (2006). Citado en Simón, C. y Allard, G. (2007), Op. Cit., p 18.17/11/2013 11:10pm

⁵⁰<http://www.webconsultas.com/belleza-y-bienestar/salud-y-mente/workaholics-adictos-al-trabajo-5627.17/11/2013 11:34pm>

debido a que se trabajaba con el fin de mantener un alto nivel de vida en términos económicos; ya no es lo mismo, la nueva generación plantea una nueva premisa, donde no es importante cómo y cuándo el profesional hace su trabajo, lo importante es que lo haga bien. Esta generación ha comenzado a implantar también un fenómeno de informalidad en el campo laboral, pues en su mayoría no están dispuestos a usar trajes y tampoco funcionan para ellos las tradicionales estructuras jerárquicas, ellos prefieren un sistema de comunicación directo con las personas que están en rangos superiores a los que ellos desempeñan.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la Generación Milenaria está comenzando a entrar en el mercado laboral sustituyendo a los trabajadores de la generación de “BabyBoomers”. No todos los miembros de esta generación están integrados en el mercado laboral dado que todavía se encuentran en los colegios y en los sistemas universitarios. Pero como ya se conoce, la generación X no es suficiente para remplazar a los miembros de la Generación “BabyBoomers”. La generación “Y” es la más grande desde los “BabyBoomers”. Las organizaciones en la economía del siglo XXI se encuentran ante amenazas y retos nunca antes observados.

10. CAMBIOS COMPORTAMENTALES DE LA GENERACIÓN MILLENIUM QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA EN LOS PROCESO DE SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL

La “Generación Y” no está dispuesta a pasar el resto de sus días en una organización que limite su creatividad o le impida cumplir sus sueños, sueños que en muchas ocasiones no están relacionados con su quehacer profesional. En ese sentido, ¿qué deben hacer las organizaciones para retener a esta nueva fuerza laboral?, ¿será “retener” el concepto apropiado a la hora de hablar de fidelización con esta generación de profesionales? o ¿será que el mundo empresarial actual está observando este fenómeno con miradas antiguas (siglo pasado), no comprendiendo que la “Generación Y” avanza y dialoga con los nuevos paradigmas de las sociedades digitales y en tiempo real?

Ante el alto índice de rotación que existe en las organizaciones con este segmento (“Generación Y”), se hace imprescindible que las áreas de recursos humanos desarrollen nuevos y efectivos programas de captación y fidelización de personal. Claramente estos procesos deben brindar a este nuevo empleado, la posibilidad de crecimiento laboral e intelectual, como de igual forma, un buen clima laboral que facilite su trabajo. Asumiendo también, que fenómenos como la cyber psicología nos instala nuevos desafíos como la construcción de la realidad, es decir, un trabajo altamente participativo (compartido por todos), fundado en la colaboración y la horizontalidad. Resumen: ¿cómo hacerlo para que las organizaciones accedan a nuevas preguntas para así emprender nuevas acciones?⁵¹

Para ello se decide realizar una encuesta sobre retención laboral a varias empresas de Medellín, de diversos sectores, las cuales tienen una gran trayectoria y además son consideradas empresas bandera en varios aspectos como tecnología, bienestar laboral, gestión de recursos humanos, sostenibilidad, entre otros. Por motivos de confidencialidad de la información y la alta competencia en el mercado laboral de la ciudad no se mencionan sus nombres en este trabajo; la encuesta se hace con el fin de que estas se cuestionen sobre la situación actual y tomen acciones de mejora para contrarrestar el efecto de la generación “Y”.

En general las respuestas se consolidan en el siguiente cuadro.

⁵¹<http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>. 22/11/2013 12:30pm

	PREGUNTAS	CONCLUSIONES
1	¿Cuál es el rango de tiempo ideal que Ud. pretende retener a sus empleados en la empresa?	Vemos que las empresas todavía trabajan con la filosofía de que los empleados desarrollen toda su vida profesional en su empresa. Solo un 15% aproximadamente ha empezado a identificar que los nuevos empleados rotan rápidamente.
2	¿A qué se debe el índice de rotación en su empresa?	Diversas respuestas: Clima laboral Nuevos proyectos personales Mejor remuneración
3	¿Conoce donde suelen ir sus ex-empleados cuando dejan de trabajar en su empresa?	A una empresa de otro rubro
4	Cuál es el tiempo promedio de rotación de personal en su empresa?	Entre uno y dos años
5	¿Cuál es el área con mayor índice de rotación en su empresa?	Las áreas de mayor rotación en las empresas son Comercial y Operaciones. A este nicho de profesionales es donde las empresas deben apuntar su estrategia de retención de personal, porque es donde se deposita el mayor knowhow del core del negocio.
6	¿Cómo calificaría la relación con sus colaboradores directos?	Vemos que en general la relación entre Gestión humana y los empleados es muy buena.
7	¿Cómo cree que ven los empleados de la empresa al área de Talento Humano?	A pesar de que la relación entre Gestión humana y los empleados es muy buena, estos últimos siguen percibiendo al área como un área que se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el cargo; más que por el bienestar de los mismos. Aquí se nota que las áreas de gestión humana deben volcar su razón de ser para dejar de ser vista como un área de contratación y despidos.

8	¿Su empresa realiza acciones para retener talentos?	<p>Dentro de las acciones que generalmente realizan las empresas para retener su talento humano están:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Preguntar a la gente qué desea * Se tienen en cuenta las motivaciones de las personas
9	¿Qué cree que le gustaría al personal que la empresa haga por ellos que le daría diferencia y le permitiría disminuir el riesgo de perder sus mejores talentos?	<p>En promedio las empresas respondieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y Desarrollo Expectativas de crecimiento Retroalimentación constante Comunicación abierta, directa Ambiente de trabajo energético y entusiasta Evaluaciones efectivas del desempeño Flexibilidad en la programación de tareas y beneficios Disciplina con respeto (tacto)
10	En su opinión, ¿Cuál cree que es lo más atractivo de su organización para que las personas quieran trabajar en su empresa?	<p>Todas tuvieron respuestas muy diferentes, dentro de las cuales rescatamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trayectoria, confiabilidad, credibilidad y permanencia en el mercado de la empresa. * Preocupación por el crecimiento de los empleados, tanto profesional personalmente. * Flexibilidad en horarios de trabajo. * Oportunidades de estudio.

Según los resultados de las encuestas, vemos posible varias opciones de intervención, con el fin de fidelizar un poco más a los nuevos empleados que pertenecen a la generación “Y”⁵²:

10.1 GENERAR ESPACIOS LABORALES FLEXIBLES

En un mundo interconectado, lo más importante no son las largas jornadas laborales, sino la calidad del trabajo que se realice, porque la tecnología ha pulverizado muchos de los principales valores de antaño como la puntualidad, orden, regularidad, jerarquía, para dejar paso a organizaciones más horizontales,

⁵²<http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto> 22/06/2014 5:07pm

en las que se prefiere transmitir valores relacionados con la comunicación, interacción, transparencia y autonomía en vez de jerarquía y poder, y que no requieren de empleados que coincidan en el mismo espacio al mismo tiempo⁵³.

Tan es así que los nuevos modelos de trabajo flexibles, el teletrabajo, las oficinas virtuales y una mayor presencia del empleado en las instalaciones de los clientes provocan que el 40% de los puestos de trabajo de las grandes compañías estén vacíos durante la mayor parte de la jornada laboral e incluso durante días lo cual aportando distintas alternativas para que las organizaciones puedan aprovechar y potencializar estos escenarios⁵⁴.

10.2 MODELOS DE “PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES”

A los colaboradores “Y” les agrada trabajar en organizaciones donde su opinión sea importante y tomada en cuenta en las decisiones que asume la compañía. La “Generación Y” constantemente cuestiona su entorno empresarial; no con el fin de poner en tela de juicio las directrices dadas por sus líderes, sino que con el fin entender las razones por las cuales se toman ciertas decisiones a nivel organizacional. El objetivo final de esta mirada crítica: generar nuevas propuestas que dinamicen su actuar profesional.

10.3 DINÁMICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Con el fin de incorporar por un tiempo más extenso a esta nueva fuerza laboral al interior de las organizaciones, estas deben motivar a sus colaboradores a través de incentivos a mediano plazo, en los cuales se premien sus fortalezas e iniciativas.

10.4 FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Los colaboradores pertenecientes a la “Generación Y”, han aumentado sus expectativas respecto a su entorno laboral, por tanto, el desarrollo de sus actividades se centra en el trabajo de colaboración con el fin de obtener mejores resultados. Esta generación ve el trabajo competitivo como un desgaste y una falta de ética; en este sentido la amistad, la confianza y la interrelación social es uno de los factores que más influye en el desempeño laboral.

⁵³<http://www.newfield.cl/aprendiendo-sobre-la-generacion-y/22/06/2014 2:30pm>

⁵⁴<http://www.inmodiario.com/185/19192/puestos-trabajo-oficina-estan-vacios-durante-mayor.html22/06/2014 2:38pm>

10.5 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

No se trata de realizar constantes programas de inducción y re inducción; la “Generación Y” busca nuevas habilidades y la oportunidad de probar cosas innovadoras con un enfoque social, ético y moderno. Hoy los programas de capacitación laboral, debiesen brindar una posibilidad real de interacción entre las personas, y de esta forma generar espacios de encuentro, fortalecer las conversaciones de las personas (y de debate), validar la diversidad de puntos de vista, entre otros.

El desafío actual está en repensar las metodologías clásicas de aprendizaje continuo.

10.6 BÚSQUEDA DE LA CREATIVIDAD

En una entrevista para el Consultorio Económico Latino, el gerente de Farmacias Chávez, Dr. Leonardo Salvatierra afirmó, “Nuestro desafío es la ‘Generación Y’, y eso nos obliga a ser más creativos. Por ejemplo, actualmente organizamos un desayuno mensual, es decir, nos reunimos con la base piramidal para así generar un escucha activa de todos quienes trabajan en nuestra organización. Nuestro desafío está latente, por lo mismo son muchos los campos de intervención que debemos emprender, entre estos el cambio, los ascensos... en el caso de los ascensos, los jóvenes son inmediatistas y quieren ascender rápido, pero nosotros queriendo educar desde una perspectiva ética no validamos prácticas antiguas como el ‘aserruche’ de pisos con nadie. Otra iniciativa que estamos emprendiendo es la creación de un canal interno de televisión para informar mejor”.

10.7 LIDERAZGO

Generar un liderazgo coach, que facilite procesos de aprendizaje, que transmita valores más comunicativos que informativos. Liderazgo que empodere, genere confianza y articule equipos unificados y eficientes. Este liderazgo debe convocar, debe manejar habilidades blandas que estén al servicio de la comunidad de trabajo. Este liderazgo debe invitar a la flexibilidad y a la adaptabilidad. De igual forma, debe persuadir, convocar, construir comunidad, incluir y generar espacios de confianza. Este liderazgo debe alejarse del “liderazgo capataz”, liderazgo antiguo y altamente controlador, que trabaja más con las fisuras que con las luces de las personas. Por último, el liderazgo coach debe generar climas emocionales sanos, honestos y colaborativos, como de igual forma, debe siempre estar diseñando escenarios de aprendizajes compartidos.

10.8 PERMITIR LA AUTENTICIDAD

Por último, las organizaciones deben estar conscientes que la “Generación Y” requiere de mensajes y elementos auténticos, que los identifiquen como individuos y no como parte de una masa. “La autenticidad es el valor central en la vida de esta generación. Autenticidad significa que tú en verdad eres tú, que no tratas de ser quien no eres, ni de negar tu procedencia ni tu verdadera historia”.

10. CONCLUSIONES

La realidad es que hoy el talento no sólo es escaso, sino que también es exigente con las organizaciones. En ese sentido, la generación Y se hace interrogantes como: “¿Qué tiene esta compañía de especial para que yo deba trabajar aquí? o ¿Qué desafíos tendré a corto plazo?”; su relación con el mundo laboral supone que las organizaciones sean capaces de transmitir y expresar en el entorno en el que operan, coherencia entre su visión y misión, y sus acciones”.

En esta nueva generación los profesionales son inquietos, demandan aprendizaje, oportunidades, flexibilidad, respeto y reconocimiento a corto plazo; y en caso de obtenerlos buscan nuevas oportunidades. Con base en esto, también son más escurridizos. Puede afirmarse que es más complicado retenerlos porque el nivel de competitividad entre las empresas es cada vez mayor, y como una de las características de esta generación es el dinamismo y la rapidez, al momento en que noten cierto estancamiento profesional o monotonía en el trabajo, comenzarán a buscar nuevas oportunidades laborales.

Las conclusiones de un estudio reciente de PWC (Price waterhouse Cooper) son que las organizaciones deben poner en marcha algunos cambios: crear una cultura de trabajo flexible; estar al día en la tecnología; más transparencia en temas de compensaciones y oportunidades de carrera; construir una comunidad, algo a lo que están acostumbrados a través de las redes sociales y los wikis; viajes, oportunidades en el exterior o en el interior del país; escuchar, estar en contacto con la gente.⁵⁵

A medida del desarrollo de este proyecto de grado se identificó que la generación Millenium tiene gran potencial de convertirse en los trabajadores más productivos de la historia, pero definitivamente están creando y desarrollando un paradigma laboral que todavía no es entendido por las generaciones anteriores que se encuentran en posiciones claves de poder en las organizaciones.

La adaptación de esta generación no puede ser forzada a los marcos laborales concebidos por la generación “BabyBoomers” o la generación “X” donde sus principales motivaciones eran de carácter extrínseco y donde trabajaban con una

⁵⁵<http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>. 22/11/2013 12:30pm

mentalidad de pertenencia por una seguridad de empleo que estos esperaban. Esta generación que está ingresando al mundo laboral, está en la búsqueda de algún significado en la vida laboral y personal, quieren ser parte de algo importante en su trabajo, en su familia o en su entorno.

Es así como las organizaciones deben incorporar más a sus empleados en las decisiones y el desarrollo de planes estratégicos. Esto tendrá como efecto, que las decisiones organizacionales quizás sean más lentas pero definitivamente tendrán más apoyo de los empleados y por consiguiente mayores probabilidades de éxito.

Es fundamental que las empresas se inquieten en tener planes de carrera claros, que ayuden a desarrollar las competencias que requerirán los empleados, tener flexibilidad de horarios con mayor foco en las metas, más que en el horario, implementar nuevas prácticas laborales como el teletrabajo que permitan al empleado compartir más tiempo con su familia al mismo tiempo que presenta resultados en la medida en que el negocio lo posibilite. En esa misma línea, los expertos recomiendan desarrollar programas de trabajo poco rutinarios y fomentar el desarrollo de estructuras de beneficios flexibles (respetando la individualidad de cada empleado).

Los puestos de trabajo tienen que estar más claramente definidos y los jefes deben convertirse en líderes facilitadores de sus equipos de trabajo. Es imprescindible que las personas en puestos claves desarrollen una relación de mentor con algunos miembros de esta generación para evitar lo que se conoce como el “Boomer Brain Drain” que corresponde al retiro de los empleados talentosos, creativos y altamente capacitados de las grandes corporaciones y se produce cuando los empleados perciben que la dirección y el liderazgo de la compañía tienden a ser inestables o estancadas, y por lo tanto, incapaz de mantener con sus ambiciones personales y profesionales.⁵⁶

El mercado laboral se encuentra ante unos movimientos inminentes e inevitables causados por los cambios demográficos. Esto modificará en definitiva no solo el mercado laboral, sino las organizaciones y reglas por las cuales estos se rigen, reclutan personal y lo retienen. Es indispensable que las organizaciones tomen cartas en este asunto para que las mismas puedan asegurar su permanencia a largo plazo.

⁵⁶http://en.wikipedia.org/wiki/Brain_drain.20/05/2014 10:27pm

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta retención talento humano

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis de las prácticas de Gestión Humana en la efectividad para retener el Talento Humano dentro de la Organización - Francisco Javier Santacruz Villegas-2011.
- Administración de Recursos Humanos. Autor: Idalberto Chiavenato, Edición: 1era.
- La Gestión de Recursos Humanos. Autores: Simòn Dolan, Randall S. Schuler, Ramòn Valle.
- Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. 1ª Edición, Ideas propias Editorial, Vigo, 2006.
- Zubieta y Susinos (1992) citados en Caballero, K. (2002): "El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza". Pág. 9.
- Dytchwald (2006). Citado en Simón, C. y Allard, G. (2007), Op. Cit., p 18.

CIBERGRAFÍA

- <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>.
- <http://www.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.htm>
I. Novena Conferencia Anual del College Board. Dr. Julio A. Fonseca. Director del Centro para el Desarrollo Personal en la Universidad del Sagrado Corazón.
- <http://colombiadigital.net/entorno-digital/articulos-de-contexto/item/5166-infograia-habilidades-de-la-nueva-generacion-de-trabajadores.html>
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/>
- <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>
- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- <http://definicion.de/conocimiento/>
- <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
- <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Derecho-Labaoral/1767783.html>
- <http://www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp>
- http://gerenciarrhhipc.blogspot.com/2012_01_01_archive.html
- <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34647/1/ram%C3%ADrezalvarezmontserrat.pdf>
- <http://lacomunidad.elpais.com/nicolasaguila/2008/8/15/generacion-y>
- <http://www.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.htm>
I

- <http://markegruop.blogspot.com/2009/04/baby-y-eco-boomers-segmentacion.html>
- http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html
- <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
- <http://www.monografias.com/trabajos45/formacion-laboral/formacion-laboral2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos64/implementacion-planeacion-carreras-cuba/implementacion-planeacion-carreras-cuba2.shtml>
- <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.html>
- http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/articulos-de-interes/8baa5f721ae01410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm
- <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>
- <http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>
- <http://www.collegeboard.com/ptorico/academia/diciembre03/conociendo.html>
- <http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>
- <http://survey.telefonica.com/globalreports/assets/Telefonica%20-%20Global%20Millennial%20Survey.pdf>
- <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/millennials>
- http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracternusticas-de-la-generacin-n-y-----/12101062

- <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>
- <http://www.webconsultas.com/belleza-y-bienestar/salud-y-mente/workaholics-adictos-al-trabajo-5627>
- <http://www.newfield.cl/newsletters/noviembre-2012/generacion-y-nuevo-reto>
- <http://www.newfield.cl/aprendiendo-sobre-la-generacion-y/>
- <http://www.inmodiario.com/185/19192/puestos-trabajo-oficina-estan-vacios-durante-mayor.html>
- <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Brain_drain
- www.trabajando.com