

UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones**

**Lina María Ramírez Angel**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá, Colombia  
2019



# **Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones**

**Lina María Ramírez Angel**

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Director (a):

Martha Isabel Riaño Casallas Ph.D. en Ciencias Económicas,

Línea de Investigación:

Toma de decisiones, comportamiento organizacional y recursos humanos

Grupo de Investigación:

GITIACE

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Bogotá, Colombia

2019



*A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, a mi familia especialmente a mi mamá Mireya Angel por su apoyo durante todo este proceso y a Camilo Piza por su constante ánimo.*

*“Nada en este mundo puede reemplazar la persistencia.”*

*Calvin Coolidge*

*“Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar.”*

*Nelson Mandela*



## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional de Colombia por permitirme volver a soñar, por abrirme nuevamente sus puertas y darme la oportunidad de continuar con mi formación como persona y como profesional, sin su apoyo no hubiese sido posible. Agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas por todo lo que he aprendido y por permitirme conocer y compartir con personas maravillosas, administrativos, profesores y compañeros.

A mis profesores que a lo largo de la maestría me han enseñado tanto desde su experiencia y con sus consejos, todos y cada uno representan para mí un modelo a seguir y espero que la vida pueda unir nuevamente nuestros caminos.

A todos aquellos que formaron parte de la investigación, que dedicaron su tiempo para contribuir a esta tesis y que mostraron interés y confianza en mi trabajo.

Finalmente agradezco enormemente a mi directora la Doctora Marta Riaño por su paciencia, por sus consejos y por todo lo que me ha enseñado a lo largo de estos dos años, gracias por confiar en mí y en mi trabajo, sin su ayuda nada de esto habría sido posible.





## Resumen

Uno de los retos actuales en las organizaciones es lograr retener a los trabajadores *Millennials*, pero para retenerlos es esencial aprender a gestionarlos conociendo cuáles son sus expectativas y cómo influyen estas en su permanencia en las organizaciones. Este trabajo consta de una revisión sistemática de literatura para la caracterización completa de esta generación, seguida de dos fases de análisis: cuantitativa con una muestra de 5.027 trabajadores de Bogotá (análisis mediante ACM de la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2017) y cualitativa con 20 trabajadores de la generación Y (Entrevista semiestructurada). A partir de esta investigación se pudo determinar que los *Millennials* en promedio permanecen dos años o menos en una organización y de la muestra cerca del 68% permanecieron dos años o menos en su empleo anterior y más del 69% llevan en su trabajo actual entre dos años o menos.

A lo largo de esta tesis se logró contrastar lo que sucede con esta nueva generación de trabajadores frente a diferentes teorías, como la teoría de las expectativas de Vroom. Adicional a esto se puede concluir que existen elementos como desarrollo de carrera, los cargos que generan aprendizaje, el reconocimiento, la flexibilidad, el equilibrio entre la vida y el trabajo y la retroalimentación; que se deberían tener en cuenta y que no necesariamente implican invertir grandes cantidades de dinero para que esta generación de trabajadores quiera permanecer en un cargo u organización, consiste entonces en mejorar y fortalece las funciones del área de recursos humanos.

**Palabras clave:** Millennials, Generación Y, caracterización, permanencia, expectativas, retención de empleados.

## Abstract

One of the current challenges in organizations is to retain Millennials workers, but to retain them it is essential to learn to manage them knowing their expectations and how they influence their permanence in organizations. This work consists of a systematic literature review for the complete characterization of this generation, followed by two phases of quantitative analysis with a sample of 5,027 workers from Bogotá (analysis by MCA of the la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2017) and qualitative with 20 workers of generation Y (semi-structured interview). From this research it was possible to determine that Millennials on average remain 2 years or less in an organization and about 68% of the sample stayed two years or less in their previous employment and 69% have been in their current job between two years or less.

Throughout this thesis, it was possible to contrast what happens with this new generation of workers in the face of different theories such as Vroom's theory of expectations. In addition to this we can conclude that there are elements such as career development, position that generate learning, recognition, flexibility, the balance between life and work and feedback; that should be consider and that do not necessarily imply investing large amounts of money to make this generation of workers want to remain in a position or organization, it is then to improve and strengthen the functions of the human resources area.

**Keywords:** Millennials, Generation Y, characterization, permanence, expectations, employee retention.

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>19</b>
<b>1. Revisión de la Literatura</b> .....	<b>21</b>
1.1 Origen y términos asociados a los <i>millennials</i> .....	21
1.2 Antecedentes: caracterización de la generación de trabajadores <i>millennials</i> .....	24
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>40</b>
2.1 Definiciones asociadas a los términos retención y permanencia .....	40
2.2 Teorías asociadas a las expectativas de los trabajadores .....	46
2.2.1 La teoría de la expectativa: .....	46
2.2.1.1 Teoría Motivacional: .....	50
2.2.1.2 Teorías asociadas a la satisfacción laboral .....	56
<b>3. Problema</b> .....	<b>59</b>
3.1 Contexto en Colombia .....	59
3.2 Contexto en Bogotá .....	61
3.3 Problemática: .....	65
3.4 Problema concreto: .....	66
3.5 Pregunta de investigación: .....	66
3.6 Objetivo general: .....	66
3.7 Objetivos específicos: .....	66
<b>4. Metodología</b> .....	<b>67</b>
4.1 Enfoque y fases .....	67
4.2 Muestra / participantes .....	68
4.2.1 Primera fase .....	68
4.2.2 Segunda fase .....	69
4.3 Instrumentos de recolección de datos .....	70
4.3.1 Primera fase .....	70
4.3.2 Segunda fase .....	71
4.4 Procesos previos a la aplicación .....	74
4.4.1 Primera fase .....	74
4.4.2 Segunda fase .....	77
4.5 Definición de métodos aplicados en investigación .....	80

4.5.1	Primera fase: Método Análisis de Correspondencias Múltiples .....	80
4.5.2	Segunda fase: Método cualitativo- Entrevista .....	83
4.6	Software utilizado para el análisis de la información.....	86
4.6.1	Primera fase: Programa R .....	86
4.6.2	Segunda fase .....	87
<b>5.</b>	<b>Resultados: .....</b>	<b>90</b>
5.1	Primera fase.....	90
5.1.1	Análisis Descriptivo.....	90
5.1.2	Análisis Bivariado .....	96
5.1.3	Análisis de Correspondencias Múltiples.....	97
5.1.3.1	Características del Trabajo: .....	97
5.1.3.2	Contractual: .....	105
5.1.3.5	Satisfacción Laboral:.....	122
5.1.3.6	Análisis Factorial Múltiple (AFM).....	127
5.1.4	Resultados resumidos del análisis de correspondencias múltiples: ...	129
5.2	Segunda Fase.....	132
5.2.1	Entrevista.....	132
5.2.1.1	Análisis del discurso .....	132
5.2.1.2	Codificación .....	136
5.2.1.3	Codificación axial.....	137
5.2.2	Codificación y fusión de nodos del análisis de las entrevistas y la revisión de literatura.....	146
<b>6.</b>	<b>Discusión, conclusiones, limitaciones y recomendaciones.....</b>	<b>157</b>
6.1	Discusión.....	157
6.2	Conclusiones.....	166
6.3	Limitaciones .....	170
6.4	Recomendaciones.....	171
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>199</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Nombres Asociados a la generación Y, desarrollo propio a partir de la información.....	22
Figura 2 Teoría de las expectativas de Vroom .....	47
Figura 3 Teoría de la expectativa con aporte de Lyam Porter y Edward Lawler.....	48
Figura 4 Tipos de motivación con su respectivo estilo regulatorio, su causalidad y proceso regulatorio .....	52
Figura 5 Pirámide de Maslow elaborada por Quintero (2006) y Chapman (2007).....	55
Figura 6 Indicadores laborales en Bogotá .....	63
Figura 7 Indicadores laborales en Bogotá para Jóvenes (14 a 28 años) .....	64
Figura 8 AC: Creación propia a partir del concepto .....	81
Figura 9 Triangulación según Creswell 2007.....	84
Figura 10 Histograma de valores propios Características de trabajo .....	98
Figura 11 ACM Características del Trabajo .....	99
Figura 12 ACM con la variable ilustrativa: Rotación.....	102
Figura 13 ACM con la variable ilustrativa: Edad .....	102
Figura 14 ACM con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo .....	103
Figura 15 ACM con la variable ilustrativa: Nivel Educativo .....	103
Figura 16 Códigos por actividad .....	104
Figura 17 ACM con la variable ilustrativa: Actividad .....	104
Figura 18 Histograma de valores propios Contractual .....	105
Figura 19 ACM Contractual .....	105
Figura 20 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Rotación.....	109
Figura 21 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Edad .....	109
Figura 22 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Lugar de Trabajo.....	110
Figura 23 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Nivel de escolaridad.....	110
Figura 24 ACM Contractual Anterior con la variable ilustrativa: Actividad .....	111
Figura 25 Histograma de valores propios Condiciones de Trabajo Anterior.....	112
Figura 26 ACM Condiciones de trabajo anterior .....	112
Figura 27 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Rotación .....	115
Figura 28 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Edad ....	115
Figura 29 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Nivel Educativo .....	115

Figura 30 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Actividad .....	116
Figura 31 Histograma de valores propios Razón de retiro.....	117
Figura 32 ACM Razones de retiro.....	118
Figura 33 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Rotación .....	121
Figura 34 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Edad .....	121
Figura 35 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Actividad .....	122
Figura 36 Histograma de valores propios Satisfacción.....	123
Figura 37 ACM Satisfacción Laboral.....	123
Figura 38 ACM de Satisfacción laboral con la variable ilustrativa: Rotación.....	126
Figura 39 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa de: Género.....	126
Figura 40 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Actividad .....	127
Figura 41 Histogramas de las tres categorías .....	128
Figura 42 Histograma con las variables de tres principales las categorías: Características del trabajo, satisfacción laboral y contractual .....	128
Figura 42 Histograma con las variables de tres principales las categorías: Características del trabajo, satisfacción laboral y contractual .....	129
Figura 43 mapa del proyecto (entrevistas) con categorías y subcategorías .....	137
Figura 44 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para expectativas de los trabajadores entrevistados.....	139
Figura 45 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para razones de retiro de los trabajadores entrevistados.....	140
Figura 46 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para elementos que influyen en la permanencia positiva de los trabajadores entrevistados .....	142
Figura 47 diagrama de nube de palabras relacionadas con la permanencia negativa para los trabajadores entrevistados .....	143
Figura 48 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para elementos que contribuyen a la satisfacción laboral de los trabajadores entrevistados.....	144
Figura 49 mapa jerárquico con proporción de palabras de todas las categorías y subcategorías del análisis de las entrevistas. ....	145
Figura 50 diagrama de conglomerado por similitud de codificación entre las entrevistas y la revisión de literatura.....	147
Figura 51 diagrama de conglomerado 3D por similitud de codificación entre las entrevistas y la revisión de literatura .....	149
Figura 52 mapa de proyecto que contrasta las categorías su origen desde la revisión de literatura o desde las entrevistas.....	153
Figura 53 Histograma número de horas de trabajo a la semana .....	178
Figura 54 Histograma estabilidad del empleo actual .....	178
Figura 56 Histograma En su trabajo es: Obrero o empleado de empresa particular, otros (obrero del gobierno, patrón, etc.).....	178
Figura 55 Histograma Meses en su trabajo actual .....	178
Figura 57 con la variable ilustrativa de: Género .....	180
Figura 58 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Género .....	182

---

Figura 59 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa de: Género .....	183
Figura 60 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo .....	183
Figura 61 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa de: Género .....	185
Figura 62 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo .....	185
Figura 63 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Nivel Educativo.....	186
Figura 65 Histograma Conforme con su tipo de contrato.....	187
Figura 64 Histograma Satisfecho con su trabajo actual .....	187
Figura 66 Histograma En su trabajo es: Obrero o empleado de empresa particular, otros (obrero del gobierno, patrón, etc.) .....	187
Figura 67 Histograma Satisfecho con los beneficios y prestaciones que recibe. ....	187
Figura 68 ACM de Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Edad.....	187
Figura 69 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo .....	188
Figura 70 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Nivel Educativo.....	188

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Ecuaciones de búsqueda de la revisión sistemática de literatura</i> .....	23
Tabla 2 <i>Características psicológicas de la generación del milenio</i> .....	24
Tabla 3 <i>Características Familiares de la generación del milenio</i> .....	25
Tabla 4 <i>Características Sociales de la generación del milenio</i> .....	27
Tabla 5 <i>Características Laborales de la generación del milenio</i> .....	28
Tabla 6 <i>Recomendaciones para generar estrategias de retención para la generación del milenio</i> .....	31
Tabla 7 <i>Resumen de autores presentes en la revisión sistemática de literatura</i> .....	36
Tabla 9 <i>Caracterización de la generación de millennials en Colombia</i> .....	60
Tabla 10 <i>Selección de trabajadores de la GEIH 2017</i> .....	69
Tabla 11 <i>Argumentación de las preguntas que se incluyeron en la entrevista semi-estructurada</i> .....	71
Tabla 12 <i>Variables seleccionadas a partir del análisis de frecuencia por cada respuesta por variable</i> .....	75
Tabla 13 <i>Categorías y variables para el instrumento entrevista semi-estructurada</i> .....	77
Tabla 14 <i>Descripción demográfica y de permanencia de la muestra</i> .....	90
Tabla 15 <i>Número y porcentaje de trabajadores de la muestra clasificados según sus razones de retiro</i> .....	91
Tabla 16. <i>Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual</i> .....	92
Tabla 17 <i>Descripción demográfica y de permanencia de la muestra que contestó la pregunta de razones de retiro</i> .....	93
Tabla 18 <i>Número y porcentaje de trabajadores de la muestra clasificados según sus razones de retiro</i> .....	93
Tabla 19 <i>Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual para aquellos que contestaron sus razones de retiro en el cargo anterior</i> .....	94
Tabla 20 <i>Descripción demográfica y de permanencia de la muestra con nivel de escolaridad de universitario y posgrado</i> .....	94
Tabla 21 <i>Número y porcentaje de trabajadores de la muestra con nivel de escolaridad universitario y posgrado, clasificados según sus razones de retiro</i> .....	95
Tabla 22 <i>Número y porcentaje de trabajadores de la muestra con nivel de escolaridad universitario y posgrado, clasificados según sus razones de retiro y que contestaron que les interesaba cambiar de empleo</i> .....	96
Tabla 23 <i>Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual para aquellos bogotanos con nivel de escolaridad de universidad y posgrado y que tienen intención de cambiar de empleo</i> .....	96
Tabla 24 <i>Conclusiones de la categoría: Características del trabajo por cada variable ilustrativa</i> .....	101
Tabla 25 <i>Conclusiones de la categoría: Contractual por cada variable ilustrativa</i> .....	108



---

Tabla 26 Conclusiones de la categoría: Retención- Condiciones de trabajo anterior por cada variable ilustrativa.....	114
Tabla 27 Conclusiones de la categoría: Retención-Razones de retiro por cada variable ilustrativa.....	120
Tabla 28 Conclusiones de la categoría: Satisfacción Laboral por cada variable ilustrativa.....	125
Tabla 29 Expectativas de los trabajadores de la generación del milenio extraído de las entrevistas.....	138
Tabla 30 Principales razones de retiro de los trabajadores de la generación del milenio extraído de las entrevistas.....	140
Tabla 31 Ranking de importancia de las expectativas de la generación de trabajadores del milenio extraído las entrevistas.....	154
Tabla 32 Número de entrevistados que se sienten identificados con las características de los trabajadores de la generación del milenio, mencionadas en la revisión de literatura.....	155
Tabla 33 Variables de las preguntas: Ilustrativas.....	177
Tabla 34 Variables de las preguntas: Características del trabajo .....	179
Tabla 35 Variables de las preguntas: Contractual .....	181
Tabla 36 Variables de las preguntas: Condiciones de trabajo anterior .....	182
Tabla 37 Variables para las preguntas: Razones de retiro .....	184
Tabla 38 Variables de las preguntas: Satisfacción laboral.....	187



# Introducción

Según el tercer comunicado de prensa sobre el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) en el 2018 más del 32% de la población en Colombia contaban con un rango de edad entre 20 a 39 años (DANE, 2018) y según el estimado de proyección de la misma entidad para el 2020, esa misma población corresponderá a cerca de 15 864 936 de personas.

Hoy en día las organizaciones cuentan en su planta de personal con cuatro generaciones de trabajadores, de mayor a menor edad corresponden a: la generación silenciosa, los baby boomers, la generación X y la generación Y (Millennials). La generación silenciosa se está pensionando y los baby boomers de menor edad tienen 55 años, por lo que en poco tiempo alcanzarán su edad de pensión. Este panorama evidencia que el relevo generacional será inminente; por esta razón, es fundamental aprender a gestionar a los trabajadores *millennials* o *generación Y* que ocuparán esas nuevas vacantes y entender que tienen distintas expectativas (De & Su, 2011; Glass, 2007; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010; Thompson & Gregory, 2012).

Como resultado del análisis de la Gran Encuesta Integral de Hogares de Colombia (GEIH 2017) el promedio de permanencia en el empleo anterior en Bogotá, para trabajadores entre 17 a 37 años, es de menos de dos años. Este mismo dato se refuerza con lo hallado en la literatura, en donde se estima que la generación del milenio o generación Y cambia de trabajo en promedio cada dos años (Como se cita en (Plessis, Barkhuizen, Stanz, & Schutte, 2015). Cada vez que un trabajador abandona su puesto de trabajo se ve afectada la organización, se incrementan los costos en el proceso de selección, contratación y capacitación; la curva de aprendizaje del nuevo trabajador afecta la eficiencia de las funciones a su cargo y finalmente se genera fuga de conocimiento.

El principal problema que se ha detectado y se pretende abordar en esta investigación, corresponde a la diferencia que existe entre las expectativas laborales de los *millennials* para permanecer dentro de una organización, frente a las prácticas que tienen las empresas que

buscan retenerlos. Con el objetivo de aminorar esfuerzos y encaminar las estrategias de organizaciones hacia lo que verdaderamente espera y valora esta nueva generación de trabajadores. Es por eso que aprender a gestionar a esta generación de trabajadores conlleva a un nuevo desafío, que consiste en entenderlos adecuadamente para atraerlos y retenerlos en las organizaciones (Barkhuizen, 2014; Jonck, van der Walt, & Sobayeni, 2017; Navós, 2015; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Por tal razón, la presente investigación se centrará en este último punto y tiene como objetivo determinar cómo influyen las expectativas laborales de la generación de trabajadores *millennials* en su permanencia en la organización.

El primer análisis que se realizó en esta tesis es de carácter cuantitativo valiéndose de la información recolectada por la GEIH del año 2017 que cuenta con variables asociadas a categorías como: Características del trabajo, aspectos contractuales, retención, satisfacción laboral y características sociodemográficas que brinda un panorama claro sobre las tendencias en cuanto a edad, género, nivel educativo y rama de actividad. Este primer análisis se subdividirá en un análisis general descriptivo, bivariado y finalmente de correspondencia múltiple. La muestra corresponde a 5.027 trabajadores con edades entre 17 y 37 años, que trabajan en Bogotá, Colombia.

Como complemento al análisis anterior, se implementó un método cualitativo, valiéndose de la entrevista semiestructurada, esta herramienta permitió profundizar en las expectativas de los trabajadores que hacen parte de la generación del Milenio y asociarlo con el efecto que tienen en la permanencia en las organizaciones. La selección de entrevistados corresponde a un muestreo no probabilístico también conocido como muestreo intencional. Finalmente se realiza una triangulación de la información obtenida entre la revisión de literatura, el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo.

# 1.Revisión de la Literatura

## 1.1 Origen y términos asociados a los *millennials*

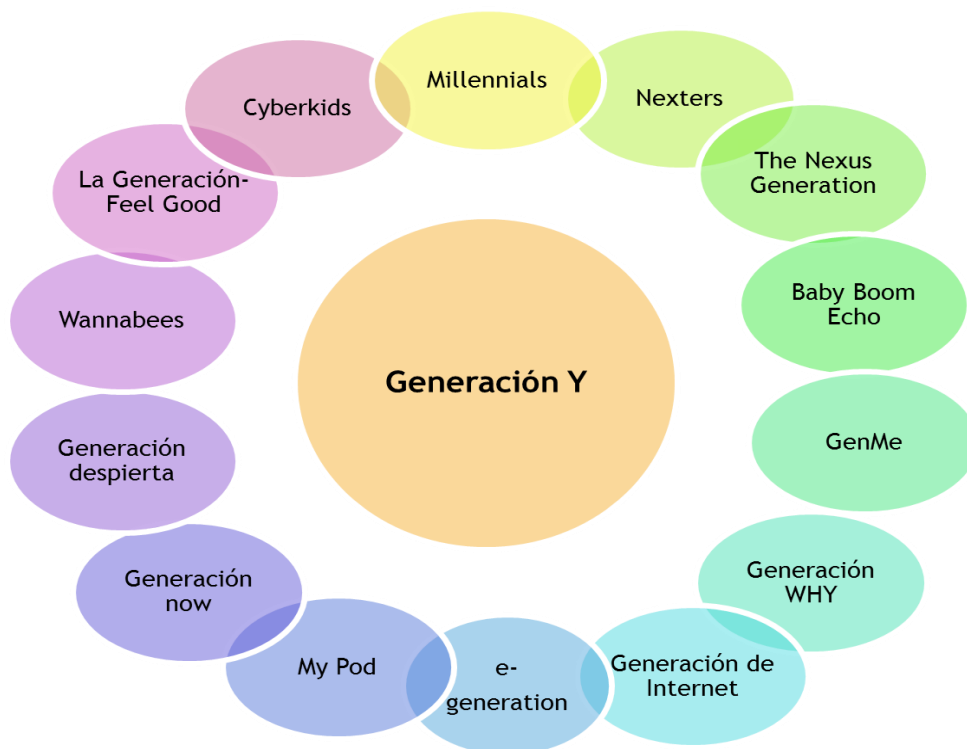
La teoría generacional nace a partir de tres autores: Mannheim (1964) con su libro “Problema de las Generaciones” en Alemania y por Strauss & Howe (1991) con la “Investigación generacional” en Estados Unidos. “Un grupo generacional comparte experiencias de vida históricas y sociales, que afectan la forma en que las personas de esa generación desarrollan y distinguen un grupo generacional de otro” (Smola & Sutton, 2002, p. 364); al compartir ciertos valores, historia, lenguaje, creencias y normas, las cohortes generacionales pueden considerarse como un tipo de grupo cultural (Glazer, Mahoney, & Randall, 2019); según Crampton (2007) cada generación trae consigo distintos valores, actitudes, comportamientos y expectativas ( Citado en Teng, Jayasingam, Naim, & Zain, 2018).

Los *millennials* o también denominados generación Y, son una cohorte generacional que no cuenta con un año exacto de nacimiento; diversos autores mencionan algunas fechas que parten de 1977 a 1982 y culmina entre 1992 al 2005 (**Ver Anexo A**). Para efectos de este escrito se tendrá en cuenta un promedio redondeado hacia arriba con las fechas de 1980 a 2000 y se apoya el postulado que una generación en términos demográficos cubre un período de veinte años, ya que es el tiempo que tardan aproximadamente en alcanzar la plena madurez económica como trabajador y consumidor (Sayers, 2007).

Esta generación recibe muchos nombres tales como *millennials* (por haber vivido su niñez al inicio del milenio); *Generation Y* (por la continuidad con la generación anterior la X); *Nexter* o *the Nexus Generation*; *Baby Boom Echo*, (por tener características en común con los Baby boomers) (Glass, 2007; Ng et al., 2010); *GenMe*, (refiriéndose a su egocentrismo) (Barkhuizen, 2014; Twenge, 2010; Twenge & Campbell, 2008) y *Generación WHY*, (por la analogía fonética con la letra Y en Inglés y tratando también de expresar un carácter crítico característica común

de la mayoría de la generación) (García Lombardía, Stein, y Pin, 2008). Otras denominaciones como *Generación de Internet o e-generation; My Pod; generación now; generación despierta* (De & Su, 2011); *Wannabees*; la *Generación-Feel Good* y *Cyberkids* (Stanimir, 2015). Pero si bien, esta generación tiene muchos nombres que se agrupan en la **figura 1**, las más aceptadas y popularizadas son *millennials* y generación Y, y por tanto a lo largo de este documento se utilizarán estas dos últimas denominaciones.

Figura 1 Nombres Asociados a la generación Y, desarrollo propio a partir de la información



Fuente: extraída de (Glass, 2007; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010, Barkhuizen, 2014; Twenge, 2010; Twenge & Campbell, 2008, García Lombardía, Stein, y Pin, 2008, De & Su, 2011, Stanimir, 2015)

Para la revisión de literatura, la búsqueda se generó primero en *Scopus*, una base de datos muy completa que abarca varias disciplinas y cuenta con una gran variedad de revistas y con artículos no solo recientes sino también antiguos. Para complementar la búsqueda, se seleccionaron dos bases de datos bibliográficas adicionales: *Web of Science* (con una mayor cobertura en años) y *Ebsco* (con amplia cobertura en textos completos). Para tener un mayor control del proceso de investigación, la tabla 1 evidencia la fecha de búsqueda y el número de artículos que arrojó la ecuación de búsqueda.

Tabla 1 Ecuaciones de búsqueda de la revisión sistemática de literatura

#	Base de datos	Fecha de actualización	Ecuación	Limitante/filtro	Resultados 01-2019
1	scopus	04/01/2019	(millennials OR "generation y") AND ("employee retention" OR job* OR employment)	Search Field Type Article title, Abstract, Keywords	380
2	web of science	04/01/2019	(millennials OR "generation y") AND ("employee retention" OR job* OR employment)	Tema	190
3	Ebsco	04/01/2019	(millennials OR "generation y") AND (employee retention OR job* OR employment)	1) Publicaciones académicas 2) Idioma: Inglés Español	151
<b>TOTAL</b>					<b>721</b>

- **Criterios de inclusión:** Se dio prioridad a los artículos referentes a la definición de la generación del milenio, origen del concepto, rango de años de nacimiento de la generación y características asociadas a la misma cohorte generacional. De igual forma se identificó como prioritario todo lo relacionado con la retención de trabajadores, incentivos, desarrollo de carrera y satisfacción laboral.
- **Criterios de exclusión:** Se dejaron de lado términos que hacían referencia a otras investigaciones, como lo son la educación y el marketing, y enfoques puntuales a sectores en específico, como el turístico y la salud. También se excluyeron libros completos y conferencias.
- **Clasificación de los artículos:** Luego de reducir los artículos según los criterios de inclusión y exclusión, se procedió a clasificarlos de acuerdo con características, comparaciones entre generaciones, retención de trabajadores *millennials* y casos puntuales en sectores (se resaltan aquellos que tenían que ver con el sector salud y turismo solo para saber y dimensionar la cantidad de artículos relacionados).

## 1.2 Antecedentes: caracterización de la generación de trabajadores *millennials*

Teniendo en cuenta que se realizó una revisión sistemática y de la cual ya se publicó un working paper titulado “Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials” en donde se caracteriza a la Generación del Milenio (**Para profundizar Ver Anexo B**), se pudo extraer y clasificar estas características en cuatro grandes grupos: psicológicas (**ver tabla 2**), familiares (**ver tabla 3**), sociales (**ver tabla 4**) y laborales (**ver tabla 5**). El presente escrito se centrará en esta última clasificación, la del ámbito laboral.

Tabla 2 Características psicológicas de la generación del milenio

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS	
Características	Autores
Parecen tener una urgente sensación de inmediatez, son impacientes por tener éxito.	(Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Thompson & Gregory, 2012)
Con cada nuevo cambio ha venido aumentando la ansiedad y la depresión de los <i>millennials</i> y esto se ve reflejado al ingresar al mercado laboral con largas horas de trabajo, poca seguridad laboral ante la reducción de personal, sobrecarga de trabajo y ambigüedad de roles.	(Kumar & Velmurugan, 2018; Madara, Maheshwari, & Selvan, 2018; Ng et al., 2010; Twenge & Campbell, 2008)
Por otra parte, se hace énfasis en que son personas con autoestima exagerada, que tienen grandes expectativas para su desarrollo laboral (promociones y recompensas), tienen poca paciencia y voluntad.	(Hernaus & Vokic, 2014; Thompson & Gregory, 2012)
Esta generación tiene mucha confianza en sí mismos	(Jonck et al., 2017; Mohapatra, Saxena, Joshi, & Chaturvedi, 2017).



Esta nueva generación de trabajadores es considerada individualista.	(De & Su, 2011; P. García, Stein, y Pin, 2011; Twenge, 2010; Twenge & Campbell, 2008)
Cuentan con habilidades para trabajar en grupos diversos.	(Muttoni, 2011; Navós, 2015)

Nota: desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.

Tabla 3 Características Familiares de la generación del milenio

<b>CARACTERÍSTICAS FAMILIARES</b>	
<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Los padres de esta nueva generación son los Baby Boomers que contaban con menos hijos y con buenos recursos para mantenerlos, por esta razón se dedicaban a criarlos y sobreprotegerlos.	(Fong, 2018; Glass, 2007),
Su núcleo familiar es de “padres helicóptero”, se denominan así por estar siempre pendientes de ellos, sobrevolando tanto su vida personal como académica, generándoles a largo plazo dificultades para tomar decisiones profesionales.	(Cennamo & Gardner, 2008; Howe & Strauss, 2007; Navós, 2015; Thompson & Gregory, 2012; Twenge & Campbell, 2008).
Igualmente, estos padres les generaban retroalimentación positiva, además de darles a entender que nunca se equivocaban y de allí nace el término, “hijos trofeo”, ya que en los partidos o actividades culturales, si ganaban o perdían siempre les daban un trofeo.	(Galagan, 2006; Glass, 2007; Navós, 2015; Tews, Michel, Xu, & Drost, 2015);
Es una generación que algunos llamarían optimista, pero otros podrían considerarlos	(Hernaus & Vokic, 2014; Kumar & Velmurugan, 2018).

<p>como con falsa confianza en sí mismos y sentido de derecho.</p>	
<p>Son individualistas e independientes; debido al alto número de divorcios, las guarderías, <i>latchkey children</i> (niños que están solo la mitad del día acompañados por sus padres) y por el entorno tecnológico en el que se criaron, así mismo son orientados al logro debido a la presión constante de la sociedad y sus padres.</p>	<p>(Bell &amp; McMinn, 2011; De &amp; Su, 2011; Ng et al., 2010).</p>
<p>Contrario a lo anterior algunos autores muestran su preocupación sobre los adultos jóvenes, que aún mantiene lazos cercanos con sus familias, se demoran en entrar a la fuerza de trabajo, con una “adultez emergente” que retrasa la entrada en las funciones y responsabilidades de la edad adulta.</p>	<p>(“Great expectations: Recruiting and retaining the Millennial generation,” 2016; Hernaus &amp; Vokic, 2014; Lyons, Schweitzer, Ng, &amp; Kuron, 2012; Shragay &amp; Tziner, 2011; Twenge &amp; Campbell, 2008).</p>
<p>Valoran mucho el tiempo libre y la vida personal porque vieron y vivieron muy de cerca el desequilibrio entre el trabajo-vida, al observar a sus padres trabajando largas horas.</p>	<p>(P. García et al., 2011; Kleinhaus, Chakradhar, Muller, &amp; Waddill, 2015; Kong, Wang, &amp; Fu, 2015)</p>
<p>En respuesta a que sus padres hicieron su trabajo, pero no les apasionaba, la generación de trabajadores <i>millennials</i> quiere encontrar la pasión en lo que hacen.</p>	<p>(Ohlrich, 2015).</p>

Nota: desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.

Tabla 4 *Características Sociales de la generación del milenio*

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIALES</b>	
<b>Características</b>	<b>Autores</b>
En términos sociales los autores coinciden con que son nativos de la tecnología y cuentan con mayor educación.	(Bell & McMinn, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Chacko, Williams, & Schaffer, 2012; De & Su, 2011; Galagan, 2006; García Lombardía, Stein, y Pin, 2011; Howe & Strauss, 2007; Kleinhans et al., 2015; Kong et al., 2015; Teng et al., 2018; Thompson & Gregory, 2012; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008)
“El manejo de las nuevas tecnologías es inherente a su forma de vida, no sólo profesional, también la cotidiana”.	(García Lombardía et al., 2008; Stanimir, 2015).
Buscan equilibrio entre su vida laboral y personal para destinar tiempo a actividades que involucran la responsabilidad social, “Los jóvenes de hoy buscan flexibilidad de horarios para poder integrar actividades extra laborales, como estudios, deportes, hobbies o voluntariado en alguna ONG”.	(Hernaus & Vokic, 2014; Howe & Strauss, 2007; Navós, 2015; Ng et al., 2010)
Son de mentalidad social y valoran la vida, luego de hechos como los vividos en el 11 de septiembre.	(Glass, 2007; Ng et al., 2010)
“Son ciudadanos del mundo en lugar de limitarse a su país de origen” Se consideran multirraciales y multiculturales y por esta razón buscan entornos que les permitan conocer otras culturas y está a su alcance gracias a Internet.	(De & Su, 2011; Howe & Strauss, 2007; Kumar & Velmurugan, 2018; Madara et al., 2018)

Nota: *desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.*

Tabla 5 *Características Laborales de la generación del milenio*

<b>CARACTERÍSTICAS LABORALES</b>	
<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento, buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones dentro de la organización y aprender desde su experiencia.	(Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Howe & Strauss, 2007; Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson & Gregory, 2012; Twenge & Campbell, 2008).
Buscan un crecimiento rápido a posiciones altas sin tanto esfuerzo, porque no les gusta trabajar horas extras, el equilibrio entre su vida laboral y personal es algo primordial.	(Barkhuizen, 2014; Bissola & Imperatori, 2010; Carpenter & de Charon, 2014; Erickson, 2009; Kim, Knight, & Crutsinger, 2009; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Thompson & Gregory, 2012).
<p>Son propensos a cambiar constantemente de trabajo y esto se puede deber a varias situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero, luego de estudiar tantos años y adquirir una gran deuda, salen al mercado y encuentran pocos trabajos bien remunerados afectando así su lealtad</li> <li>• Segundo, si los valores organizacionales no se relacionan o chocan con los propios</li> <li>• Tercero si no son halagados o no se les brinda reconocimiento</li> <li>• Finalmente tienen dificultad para enfrentar la frustración y en ocasiones esto puede ser un detonante para salir de una organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Levenson, 2010; Navós, 2015)</li> <li>• (Ng et al., 2010)</li> <li>• (Twenge &amp; Campbell, 2008)</li> <li>• (Kim et al., 2009; Kleinhans et al., 2015; Navós, 2015; Thompson &amp; Gregory, 2012).</li> </ul>
En cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios, sino salarios justos; prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez, que les genere un rápido avance dentro	(Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Tews et al., 2015)

de la compañía	
Buscan un ambiente de trabajo enriquecedor, con prestigio social, en donde puedan brindar algo a la sociedad y buscan aprender cosas nuevas constantemente.	(Barkhuizen, 2014; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).
Tienen niveles más altos que la media de satisfacción con el desarrollo profesional en comparación con las generaciones anteriores	(Barkhuizen, 2014; Carpenter & de Charon, 2014; Kowske et al., 2010; Kuyken, 2012; Zaharee, Lipkie, Mehlman, & Neylon, 2018).
Se puede catalogar como la población con más posibilidades de acceso a la educación, por esta razón a esta población multitareas se les facilita más los procesos de innovación	(Bell & McMinn, 2011; García Lombardía et al., 2008; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Stanimir, 2015)
Son más abiertos al cambio, por esto logran adaptarse fácilmente. Aprenden de manera rápida y fácil y prefieren tener un propósito social en cada una de las tareas que realizan, cooperan en equipo y comparten conocimiento	(P. García et al., 2011; Kim et al., 2009; Ng et al., 2010)
Parecen estar buscando la oportunidad de ampliar sus horizontes a través de la movilidad laboral y las asignaciones internacionales	(Levenson, 2010; Ng et al., 2010)
Para esta generación el concepto del equilibrio entre la vida-trabajo es muy importante	(Barkhuizen, 2014; Bell & McMinn, 2011; Carpenter & de Charon, 2014; Gallicano, 2013; Hernaus & Vokic, 2014; Kleinhans et al., 2015; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Tews et al., 2015; Thompson & Gregory, 2012)

Nota: desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.

A partir de los artículos de la revisión de literatura, se puede resumir que esta generación tiene algunas características marcadas, que hacen que sean diferentes a las otras generaciones. En cuanto al contexto en que nacieron y fueron criados, el haber crecido con la tecnología, el tener mayor acceso a la educación frente a las generaciones anteriores, la posibilidad de ser multiculturales gracias a internet (Bell & Mcminn, 2011; García Lombardía et al., 2008; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Stanimir, 2015), la búsqueda de inmediatez por el mismo desarrollo tecnológico y el fácil acceso a la información. El ambiente familiar, el constante apoyo y cuidado de los padres (helicóptero) y la forma de mantenerlos orientados al logro y al éxito mediante premios, por el simple hecho de participar (hijos trofeo) (Cennamo & Gardner, 2008; Howe & Strauss, 2007; Navós, 2015; Thompson & Gregory, 2012; Twenge & Campbell, 2008); son factores que han tenido efecto en las diferentes etapas de la vida (en el colegio, en la universidad y ahora en el trabajo).

En los diferentes artículos de Barkhuizen (2014) y Wong (Wong et al., 2008), los autores han detectado la importancia de aprender más de esta generación desde el ámbito laboral, considerando que buscan lo que posiblemente no pudieron tener sus padres: trabajos que les apasionen, flexibilidad, equilibrio entre la vida y el trabajo, crecimiento y reconocimiento. Al tener todo al alcance ellos quieren aprender y no sentirse estancados en un solo puesto de trabajo, quieren aportar, que los reten, los desafíen, pero que de la misma forma los premien y los traten bien como lo han hecho sus familias.

Ante la llegada de los *millennials* a la fuerza de trabajo, autores como De y Su, Stanimir y Twenge y Campbell (2011; 2015; 2008) han mencionado la importancia de aprender a gestionar a estos trabajadores, conocerlos y trabajar con ellos. Adicional a esto, el cambio de las políticas en las que se extiende la edad para pensionarse y la llegada de más jóvenes a las empresas está presentado la interacción de cuatro generaciones en una misma organización (De & Su, 2011; Glass, 2007; Kowske et al., 2010; Thompson & Gregory, 2012). Las cuatro generaciones presentes en las organizaciones tienen diferentes expectativas frente a su desarrollo de carrera y buscan cosas diferentes que les genere satisfacción laboral (Kim et al., 2009; Lyons et al., 2012; Ng et al., 2010). Es tiempo de pensar en que con el paso de los años

se verá un relevo generacional que solo traerá más *millennials* a las organizaciones (Howe & Strauss, 2007; Twenge, 2010).

Como se ha mencionado una de las principales características de la generación Y, es que son propensos a cambiar constantemente de trabajo, por esta razón diversos autores han notado que el principal desafío para las empresas será atraerlos y retenerlos. Es allí donde se enfoca el presente trabajo, ya que esos cambios frecuentes de trabajo derivan en problemas de gestión, un incremento de costos a las empresas en los procesos de selección y capacitación, incremento en las curvas de aprendizaje de cada cargo vacante, fuga de conocimiento y pérdida de información que puede ser valiosa y de carácter confidencial (Kuyken, 2012).

Durante la revisión de la literatura se han mencionado algunas recomendaciones para mejorar la retención de esta nueva generación de trabajadores, que se ajustan a sus características. A continuación, se presenta la **tabla 6** donde se sintetiza y relaciona las expectativas asociadas a las características de la generación del milenio con su respectiva recomendación según los autores:

Tabla 6 *Recomendaciones para generar estrategias de retención para la generación del milenio*

No.	Expectativa Asociada	Recomendación para generar estrategias de retención
1	<p>*Les gusta rotar de puestos de trabajo para aprender constantemente. (Lyons et al., 2012; Thompson &amp; Gregory, 2012)</p> <p>* Buscan la oportunidad de ampliar sus horizontes a través de la movilidad laboral y las asignaciones internacionales (Levenson, 2010; Ng et al., 2010).</p>	<p>✓ Elaboración de planes de reclutamiento especiales, que se enfoquen en los principales motivadores de los jóvenes trabajadores. Así mismo la construcción de instructivos o manuales de funciones claros y concisos, con el fin de facilitarle a esta nueva generación, su curva de aprendizaje e incrementar su productividad (De &amp; Su, 2011; Ohlrich, 2015)</p> <p>✓ Mostrarles el valor e impacto de su trabajo en la organización y hacerlo interesante (Gallicano, 2013; “Great expectations: Recruiting and retaining the Millennial generation,” 2016; Navós, 2015)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un enfoque de “comunidades de conocimiento” dentro de un mismo grupo de edad puede ayudar a comprender mejor los contextos reales de las empresas. Así facilitar la gestión de conocimiento entre generaciones (Kuyken, 2012).</li> <li>✓ Invertir en el capital humano para generar nuevos conocimientos y habilidades (capacitación) (Bissola &amp; Imperatori, 2010; Ohlrich, 2015; Williams, 2012)</li> <li>✓ Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras que no siempre estarán ligadas al crecimiento vertical (Navós, 2015)</li> </ul>
2	<p>* En cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios, sino salarios justos, les atraen los beneficios (Barkhuizen, 2014; Madara et al., 2018; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Teng et al., 2018; Tews et al., 2015)</p> <p>* Buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones dentro de la organización y aprender desde su experiencia (García Lombardía, Stein, y Pin, 2011)</p> <p>* Buscan un ambiente enriquecedor (Barkhuizen, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear ambientes de trabajo más relajados, flexibles o divertidos y ofrecer nuevos beneficios: más días de vacaciones, eventos sociales, tiempo para trabajos voluntarios (Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Twenge, Campbell, Hoffman, &amp; Lance, 2010; Zaharee et al., 2018); otra propuesta en cuanto al entorno de trabajo, consiste en implementar oficinas de planta abierta (Rasila &amp; Rothe, 2012)</li> <li>✓ Realizar una combinación de incentivos con los que ya se cuenta es la parte donde el sistema creativo se podría trabajar (De &amp; Su, 2011)</li> <li>✓ Recompensas no solo financieras, proporcionar relación directa con las directivas o gerentes de la compañía, con el fin de que puedan aprender e ir capacitando a futuros líderes (De &amp; Su, 2011; Kong et al., 2015; Mohapatra et al., 2017; Navós, 2015; Thompson &amp; Gregory, 2012)</li> <li>✓ Tener un estilo de liderazgo menos jerárquico, más horizontal y menos controlador; aplicar modelos de mentoría (Carpenter &amp; de Charon, 2014; Fong, 2018; Madara et al., 2018; Muttoni, 2011; Navós, 2015)</li> </ul>



<p>3</p>	<p>*Buscan equilibrio entre su vida laboral y personal para destinar tiempo a actividades que involucran hobbies y la responsabilidad social. (Barkhuizen, 2014; Bissola &amp; Imperatori, 2010; Carpenter &amp; de Charon, 2014; Erickson, 2009; Kim et al., 2009; Levenson, 2010a; Ng et al., 2010; Thompson &amp; Gregory, 2012; Wong et al., 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar flexibilidad en cuanto a horarios, metodologías, etc. Y equilibrio entre la vida personal y laboral. Les permitirá incrementar su creatividad y desarrollar más habilidades y experiencias que lo motiven y genere lealtad hacia la organización (Barkhuizen, 2014; Carpenter &amp; de Charon, 2014; Deal, Altman, &amp; Rogelberg, 2010; Kleinhans et al., 2015; Kumar &amp; Velmurugan, 2018; Madara et al., 2018; Muttoni, 2011; Navós, 2015; Twenge, 2010)</li> <li>✓ Las empresas deben entrar a analizar que estrategias crear a partir de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Considerar su impacto en el medio ambiente</li> <li>*Considerar su impacto en la sociedad</li> <li>*Las empresas deben ser líderes en sostenibilidad ambiental (Bell &amp; McMinn, 2011; "Great expectations: Recruiting and retaining the Millennial generation," 2016; Ohlrich, 2015)</li> </ul> </li> </ul>
<p>4</p>	<p>*Les gusta enfocarse en los logros y objetivos (De &amp; Su, 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar proyectos que se relacionen con sus motivadores y empoderarlos del mismo (G. García, Gonzales, Gallo, &amp; Roman, 2019; P. García et al., 2011).</li> </ul>
<p>5</p>	<p>*Los <i>millennials</i> tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento (Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Howe &amp; Strauss, 2007; Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson &amp; Gregory, 2012; Twenge &amp; Campbell, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar espacios para brindar retroalimentación, ya que es clave para el desarrollo personal y profesional (Glazer et al., 2019; Schaetzle, 2016; Twenge &amp; Campbell, 2008)</li> <li>✓ Brindar reconocimiento de sus habilidades en el trabajo (Barkhuizen, 2014; De &amp; Su, 2011; García Lombardía et al., 2011; Schaetzle, 2016; Schönebeck &amp; Schönebeck, 2016)</li> </ul>
<p>6</p>	<p>*Son nativos de la tecnología, multitarea, se les facilitan los procesos de innovación y cuentan con mayor educación. (Bell &amp; McMinn, 2011; García Lombardía et</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proveerles acceso a tecnología (Muttoni, 2011)</li> <li>✓ Los resultados sugieren que estos nuevos empleados están listos para un salto tecnológico más allá, es</li> </ul>

	al., 2008; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Stanimir, 2015)	<p>necesario solicitar más sistemas de e-HR "interactivos", capaces de satisfacer las necesidades de los empleados más sofisticados, ya que brindar herramientas tecnológicas tiene un impacto significativamente positivo en el trabajador (Bissola &amp; Imperatori, 2010)</p> <p>✓ Los <i>millennials</i> deben asumir la responsabilidad de recomendar mejoras en los procesos, mediante el aprovechamiento de la tecnología y utilizando una actitud de cuestionamiento. (Carpenter &amp; de Charon, 2014).</p>
7	<p>*Son personas que tienen grandes expectativas para su desarrollo laboral (promociones y recompensas) (Thompson &amp; Gregory, 2012).</p> <p>* Tienen niveles más altos que la media de satisfacción con el desarrollo profesional en comparación con las generaciones anteriores (Barkhuizen, 2014; Carpenter &amp; de Charon, 2014; Kuyken, 2012; Zaharee et al., 2018)</p>	<p>✓ Los gerentes deberían tomar posesión de la programación de uno-a-uno con los <i>millennials</i> para determinar dónde se ven a sí mismos en la organización de seis meses en el futuro.(Galagan, 2006)</p> <p>✓ Para la preparación se debe incluir: ser mentor, estar incluido en la nueva planificación y tener reuniones sobre objetivos a largo plazo. (Carpenter &amp; de Charon, 2014; Fong, 2018; Plessis et al., 2015)</p> <p>✓ Tener planes de la sucesión dentro de la organización (Barkhuizen, 2014)</p> <p>✓ La oportunidad de trabajo interesante con el crecimiento y desarrollo profesional (compromiso de continuidad), llegando a trabajar con grandes personas (compromiso afectivo ) y trabajando en un buen ambiente (Gallicano, 2013; Glazer et al., 2019; Mohapatra et al., 2017; Ohlrich, 2015; Plessis et al., 2015; Zaharee et al., 2018)</p>
8	*Enfrentar la frustración y en ocasiones ese puede ser un detonante para salir de una organización (Navós, 2015; Thompson & Gregory, 2012).	<p>✓ Evitar la ambigüedad de rol porque cuando los empleados malinterpretan sus roles, son propensos a agotarse y abandonar la organización. En la medida en que la ambigüedad del rol pueda afectar negativamente el desempeño laboral de los empleados. (Anshul, Pathak, &amp; Singh, 2018; Kim et al., 2009).</p>

9	* Disminuir la ansiedad y la depresión (Kumar & Velmurugan, 2018; Madara et al., 2018; Ng et al., 2010; Schönebeck & Schönebeck, 2016; Twenge & Campbell, 2008)	✓ Implantar políticas, prácticas de RRHH innovadoras que modifican las condiciones ambientales del lugar de trabajo, proporcionar incentivos para mejorar la salud de la nueva generación de trabajadores y así disminuir costos y evitar el ausentismo. (Anshul et al., 2018; Deal et al., 2010).
---	---	--

Nota: desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.

Finalmente, en la **tabla 7** se presenta un resumen de los estudios que se han recopilado durante la revisión sistemática de literatura, allí se identifica si el estudio es teórico o empírico, el año de publicación, si introduce el término de *Millennials*, si menciona características psicológicas, familiares, sociales o laborales y si indica alguna práctica para la retención de esta generación en el trabajo.

Tabla 7 Resumen de autores presentes en la revisión sistemática de literatura

#	Base	Autor	Título	Year	País	Tipo de Estudio	Introducción al término Millennial	Características				Prácticas de retención
								Psicológicas	Familiares	Sociales	Laborales	
1	Ebsco	Navós, Oscar	Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión.	2015	Chile	Teórico	x		x	x	x	x
2	Wos	Ng, ESW; Schweitzer, L; Lyons, ST	New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation	2010	Canadá	Empírico	x	x		x	x	
3	Scopus	Howe N., Strauss W.	The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve	2007	EEUU	Teórico	x		x	x	x	
4	Scopus	Twenge J.M., Campbell S.M.	Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace	2008	EEUU	Teórico	x	x	x		x	x
5	Ebsco	Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón Pin	Motivaciones y valores de la Generación Y.	2008	España	Teórico	x			x		x
6	Scopus	De H., Su X.	Managing generation Y: Recruiting and motivating	2011	China	Teórico	x		x	x		x
7	Scopus	Thompson C., Gregory J.B.	Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention	2012	Inglaterra	Teórico		x	x	x	x	x
8	Scopus	Jonck P., van der Walt F., Sobayeni N.C.	A generational perspective on work values in a South African sample	2017	Sudáfrica	Empírico		x		x	x	
9	Scopus	Stanimir A.	Generation Y – characteristics of attitudes on labour market	2015	Polonia	Teórico	x				x	
10	Scopus	Barkhuizen N.	Exploring the importance of rewards as a talent management tool for Generation Y employees	2014	Sudáfrica	Empírico	x	x			x	x
11	Wos	Twenge, JM	A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes	2010	Encuestados de Australia, Bélgica, Europa en general, Nueva Zelanda y los Estados Unidos	Empírico	x			x		
12	Ebsco	Pilar García Lombardía,	¿A qué generación pertenece usted?	2011	Uruguay	Teórico		x				x

		Guido Stein, José Ramón Pin											
13	Ebsco	Federico Muttoni	"Buscan empresas donde sentirse bien y desarrollarse."	2011	Uruguay	Teórico		x				x	
14	Ebsco	Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón Pin	Generación Y, en el día al día.	2011	Uruguay	Teórico		x				x	x
15	Scopus	Glass A.	Understanding generational differences for competitive success	2007	EEUU	Teórico	x		x	x			
16	Scopus	Plessis L.D., Barkhuizen N., Stanz K., Schutte N.	The management side of talent: Causal implications for the retention of generation y employees	2015	Sudáfrica	Empírico							x
17	Scopus	Bissola R., Imperatori B.	Generation Y at work: The role of e-HRM in building positive work attitudes	2010	Italia	Empírico							x
18	Scopus	Kowske B.J., Rasch R., Wiley J.	Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes	2010	EEUU	Empírico						x	
19	Scopus	Lyons S.T., Schweitzer L., Ng E.S.W., Kuron L.K.J.	Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations	2012	Canadá	Empírico						x	
20	Scopus	Kim H., Knight D.K., Crutsinger C.	Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics	2009	EEUU	Empírico							x
21	Scopus	Kuyken K.	Knowledge communities: Towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer	2012	Canadá	Teórico							x
22	Scopus	Carpenter M.J., de Charon L.C.	Mitigating multigenerational conflict and attracting, motivating, and retaining millennial employees by changing the organizational culture: A theoretical model	2014	EEUU	Empírico							x
23	Wos	Levenson A.R.	Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective	2010	EEUU	Teórico						x	
24	Wos	Kleinhans K.A., Chakradhar K., Muller S., Waddill P.	Multigenerational perceptions of the academic work environment in higher education in the United States	2015	EEUU	Empírico							x
25	Ebsco	Gallicano T.D.	Relationship management with the Millennial generation of public relations agency employees.	2013	EEUU	Empírico							x



42	Scopus	Kumar K., Velmurugan R.	A study on the work life balance of Generation Y Information Technology (IT) employees in Cochin	2018	India	Empírico							
43	Scopus	Glazer S., Mahoney A.C., Randall Y.	Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees	2019	EEUU	Teórico y Emprírico	x	x	x	x	x	x	
44	Scopus	Zaharee M., Lipkie T., Mehlman S.K., Neylon S.K.	Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations.	2018	Inglaterra	Teórico y Emprírico				x	x	x	
45	Scopus	Madara S.R., Maheshwari P., Selvan C.P.	Future of millennial generations: A review	2018	Emiratos Árabes Unidos	Teórico		x		x	x	x	
46	Scopus	Teng L.S., Jayasingam S., Zain K.N.M.	Debunking the myth of money as motivator in a multigenerational workforce	2018	Malasia	Empírico	x				x	x	
47	Scopus	García G.A., Gonzales-Miranda D.R., Gallo O., Roman-Calderon J.P.	Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation	2018	Colombia	Teórico y Emprírico	x			x	x	x	
48	Scopus	Ohlrich K.	Exploring the impact of CSR on talent management with generation Y	2015	EEUU	Empírico			x		x	x	
49	Wos	Mohapatra, AK; Saxena, A; Joshi, D; Chaturvedi, N	Does Job Security Matter for Generation Y? A Behavioural Analysis	2017	India	Teórico y Emprírico		x			x	x	
50	Scopus	Anshul A., Pathak P., Singh S.	Turnover intention among generation Y: A study of coal sector	2018	India	Empírico					x	x	

Nota: desarrollo propio a partir de la revisión de literatura.

## 2.Marco teórico

### 2.1 Definiciones asociadas a los términos retención y permanencia

"Quita mis fábricas, mis plantas; quítame mis ferrocarriles, mis barcos, mi transporte, quítame mi dinero; despójame de todo esto pero déjame a mi gente clave, y en dos o tres años, los volveré a tener a todos" Andrew Carnegie (principal magnate del acero) (n.d).

El concepto de retención que aparece en el Diccionario de Oxford describe la retención como una continua posesión, uso o control de algo. Para Stauss (2001) la **retención** es el grado al cual los empleados se les anima a **permanecer** con la organización por un cierto período de tiempo o hasta que finaliza un proyecto distinto; en el contexto empresarial se determina como el porcentaje de trabajadores que se quedan con la organización (Phillips & Connell, 2004); para el contexto académico según McKeown (2002) se debe entender como un esfuerzo sistemático realizado por los empleadores para crear un ambiente que alienta a los empleados a **permanecer** con él.

**Permanencia** según el Diccionario de Oxford se define como el tiempo que una persona debe permanecer en el puesto de trabajo para atender ciertas eventualidades, según el Diccionario de la Real Academia Española RAE se define como duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad. Estancia en un lugar o sitio.

#### Contexto del término retención:

Desde la aparición de las fábricas fue necesario tratar de retener la mano de obra para el surgimiento, crecimiento, mantenimiento y desarrollo de nuevas industrias. En 1970 el término retención empezó a tomar fuerza gracias al aumento de movilidad y posibilidad



de cambios en el trabajo. Diez años antes un trabajador podía incluso llegar a trabajar toda su vida para un mismo empleador. Con el incremento de la movilidad nació la rotación de trabajadores y por ende el reto para los empleadores en tratar de mantenerlos en su organización (Schönebeck & Schönebeck, 2016).

**Beneficios de la retención (Rainer, 2016):**

- Disminución de costos de selección y capacitación
- Disminución de la fuga de conocimiento
- Disminución de las curvas de aprendizaje
- Mayor motivación para los trabajadores
- Compromiso con los empleados
- Mayor productividad
- Mayor innovación
- Mejor satisfacción del cliente
- Marca más fuerte
- Menor tasa de rotación de empleados
- Crecimiento de la organización.

**Costos asociados a la falta de retención:**

Según LBW Consulting (Leadership In Business, Worldwide), el costo de reemplazar a un empleado oscila entre el 29% (sin gestión) y el 46% (incluyendo la gestión) del salario anual de la persona. También se incurre en gastos cuando otra persona debe hacer el trabajo de la persona que sale de la organización, lo que genera un efecto dominó sobre el costo del empleado (Singh, 2012). Para Fiz-enz (1997) por cada diez empleados gerenciales y profesionales que abandonan la organización, una compañía en promedio pierde aproximadamente 1 millón de dólares y cuando se asocia con un empleado, los costos directos e indirectos son un mínimo de un año de salario. Si pierden empleados clave no sólo se enfrenta a un impacto económico significativo, sino también a la pérdida de conocimiento corporativo. Así mismo existen cuatro tipos de costos asociados a la terminación de un contrato de trabajo: el costo de la terminación, el costo de contratar y

capacitar a un reemplazo, el costo de la vacante y la pérdida de productividad con un nuevo empleado, sin mencionar el costo del tiempo que se utiliza durante todo ese proceso (Fitz-enz, 1997).

Al analizar la correlación entre la tasa de retención y el desempeño de una organización en satisfacción del cliente, productividad y rentabilidad, es más del 35%, al comparar el valor entre una empresa de baja rotación y una compañía de retención superior a la media (Gupta & Shrivastava, 2007). La falta de retención conduce a una mayor pérdida en términos de rendimiento y reputación. Las tasas de salida voluntaria y su impacto económico en la empresa varían en todos los países como los entornos económicos (Tanova & Holtom, 2008).

Algunos factores que son indicadores de retención pueden ser los siguientes: características personales, personalidad, habilidad, atributos, naturaleza del trabajo, rutina, autonomía, alcance del trabajo, estados del rol, actitudes tradicionales, la satisfacción laboral, cumplir con las expectativas, el compromiso organizacional, la participación en el trabajo, actitudes, estrés, tensión, compromiso, agotamiento, bienestar, incertidumbre psicológica, cambio de aceptación / percepciones, estresores de desafío / impedimento, organización, contexto, tamaño de la organización, cohesión del grupo, demografía, sistema de recompensa, cultura organizacional, prestigio organizacional, clima, actitudes a nivel de unidad, presión institucional, interfaz persona-contexto, justicia, liderazgo, apego, personas, vista previa de trabajo realista, relaciones interpersonales, historial de posición, socialización, cogniciones de retirada, utilidad esperada de la retirada, intención de rotación, costo de rotación de irse, alternativas, alternativas percibidas, general índice de disponibilidad de empleo, desempleo y oportunidad de empleo (Schönebeck & Schönebeck, 2016).

### **Prácticas de retención:**

La orientación de los empleados, programas de capacitación y desarrollo, paquetes de compensación y beneficios, planificación de la sucesión, encuestas de satisfacción de empleados y directivos, trayectoria profesional desarrollo, trabajo en equipo y prácticas

de trabajo flexibles. Otros aspectos importantes de la experiencia laboral, como el estilo de gestión, el tipo de trabajo (contenido de trabajo), imagen organizacional y éxito, estructura y ambiente del equipo, contribuciones sociales, y la cultura de la empresa también puede tener un impacto significativo en la satisfacción. (Schönebeck & Schönebeck, 2016)

### **Concepto de estabilidad**

Hace algunos años, los trabajadores luego de firmar sus contratos a término indefinido podían permanecer en ellos de forma más o menos vitalicia. Esa asociación entre el contrato a término indefinido y la estabilidad laboral lleva a la conclusión de que el tipo de contrato va a ser esencial en una relación laboral, independiente de la persona que ocupa ocupe el cargo. La estabilidad es un elemento clave para saber si las medidas o políticas que se están implementando dentro de las organizaciones generan el efecto esperado para retenerlos (Moreno y Toharia, 2011).

Según la teoría dualista de Michael Piore, se muestra una “segmentación” del mercado de trabajo entre puestos más cualificados (para trabajadores de conocimiento) en los que la estabilidad constituye un elemento sustancial, y puestos relativamente poco cualificados para los que el concepto de estabilidad laboral es indiferente, ya que son cargos de fácil sustitución y existen numerosos trabajadores para cubrir esas vacantes (Citado en Moreno y Toharia, 2011).

Es importante destacar que cuando un empleador selecciona el tipo de contrato a ofertar ya debe tener en mente el tipo de relación que desea con el trabajador que va a cumplir las funciones de ese cargo en específico, para el caso del contrato a término indefinido corresponderá a una relación a largo plazo generalmente con el propósito de formar al trabajador dentro de la organización (Moreno y Toharia, 2011).

Para efecto de esta tesis vamos a denominar la estabilidad laboral como:

“Es un derecho, el cual consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los beneficios salariales y prestacionales que se deriven del mismo, incluso en los casos en que se efectúe contra la voluntad del empleador, dado el caso de la inexistencia de una causa relevante que justifique el despido” (Actualicese, 2015).

Desde la perspectiva mundial cerca del 75% de los trabajadores no tienen empleo estable, según el informe de la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2015), sólo la cuarta parte de los trabajadores a nivel mundial tiene un contrato que no es temporal o de corta duración mencionó Raymond Torres, director del departamento de investigaciones de la OIT (Citado en Dinero, 2015).

Según un nuevo informe de OIT el principal problema del mercado laboral es el empleo de mala calidad. Millones de personas se ven obligadas a aceptar condiciones de trabajo deficientes. Para el 2018 la mayoría de los 3.300 millones de personas empleadas en el mundo no gozaba de un nivel suficiente de seguridad económica, bienestar material e igualdad de oportunidades. Es más, el avance de la reducción del desempleo a nivel mundial no se ve reflejado en una mejora de la calidad del trabajo (OIT, 2019).

Específicamente en el contexto colombiano, en nuestra Constitución está estipulado en el artículo 53 la importancia de la estabilidad como principio mínimo fundamental:

“El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; **estabilidad en el empleo**; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de Derecho (...)”

Finalmente el gobierno de Colombia brinda las garantías de estabilidad laboral reforzada para las personas que poseen alguna condición especial (gestación, lactancia, discapacidad o dirección sindical), para no ser despedida en ningún caso, por razón de su condición (Actualicese, 2015).

El panorama para América Latina y el Caribe no se ve muy alentador teniendo en cuenta que a pesar del repunte del crecimiento económico, se prevé que el empleo solo aumentará el 1,4 por ciento al año en 2019 y 2020; las cifras del desempleo descienden lentamente por las situaciones del mercado laboral de cada país y la informalidad y mala calidad del trabajo siguen siendo generalizadas en todo tipo de empleo (OIT, 2019).

Dentro del contexto Colombiano, el índice de desempleo se ubica en promedio en el 9% y el de informalidad en cerca del 50%, dichas cifras se incrementan de manera significativa cuando se habla de población joven y, aún más, cuando se trata de personas correspondientes al estratos 1 y 2, porque según Cuso Internacional (2018) cerca del 86,1% de las personas de este segmento labora sin poder ejercer plenamente sus derechos como trabajadores, ni gozar de los beneficios de un contrato convencional (Citado en Portafolio, 2018).

En Colombia el número de trabajadores vinculados por prestación de servicios sigue en ascenso, de acuerdo a la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) ya son más de 10 millones de colombianos. Este tipo de contratos disminuye la responsabilidad directa del empleador para con su empleado; bajo este tipo de contrato solo se le otorga al trabajador el monto según su labor y de allí se descuenta “el 11% de retención en la fuente si es declarante (o un 10% para las personas no declarantes), el 16% sobre el 40% del monto por concepto de pensión (es decir, un 6,4% de la remuneración total) y por salud, el 12,5 % sobre dicho 40% (es decir, el 5% de la remuneración total). Y si debe cotizar a ARL, súmele un descuento adicional que varía entre el 0,522% y el 6,96%.” (Ávila Forero, 2018).

El mayor riesgo en que se incurre con la llamada precariedad laboral es que contribuye al aumento de la inseguridad laboral, a la falta de estabilidad y de protección social, a la reducción de los salarios y expone a amplios sectores de trabajadores a una situación de vulnerabilidad, o incluso de exclusión laboral. Es por esto que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) incorpora el concepto de *trabajo decente* desde 1999 este

término hace énfasis en el diálogo social y plantea la preocupación por la equidad entre hombres y mujeres, y por las posibilidades de conciliar la vida laboral con la familiar (De Oliveira, 2006).

En palabras de Peter Auer (2006), los empleadores como a los trabajadores les interesa mantener relaciones de empleo estables. “El análisis de los datos de 13 países europeos reveló que la estabilidad laboral tiene un efecto positivo en la productividad por lo menos hasta 13,6 años. Después disminuyen los beneficios del aumento del promedio de antigüedad en la productividad sectorial (...) pero aunque pueda existir una "antigüedad óptima", no es posible determinar su punto exacto” (Citado en OIT, 2006).

Las relaciones de empleo estables inducen a las empresas a formar a su personal y para el caso de los trabajadores la estructura de compensación hace que permanezcan en la empresa y no dejen el trabajo. Auer concluye entonces que esto trae un efecto positivo ya que genera un aumento de la productividad de los trabajadores y así mismo de la producción de la empresa; finalmente hace hincapié en que la búsqueda actual se debe orientar a encontrar el justo balance de flexibilidad, estabilidad y seguridad para adaptarse a los cambios y a la necesidad de seguridad de los trabajadores. (Citado en OIT, 2006).

## **2.2 Teorías asociadas a las expectativas de los trabajadores**

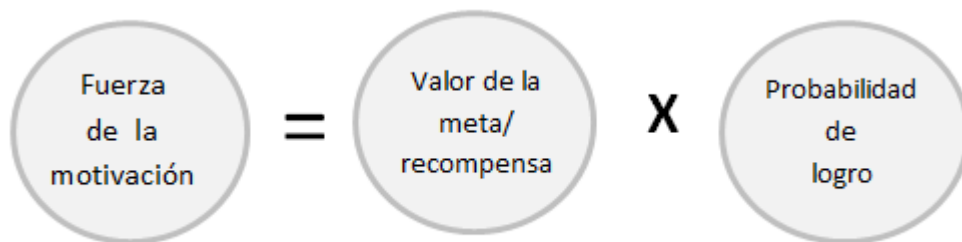
### **2.2.1 La teoría de la expectativa:**

Se propone que los empleados puedan estar motivados para elegir un cierto comportamiento sobre otro, basado en el resultado esperado que tienen del comportamiento elegido. Pero antes de elegir un cierto comportamiento, el empleado debe evaluar las opciones de motivación durante un proceso cognitivo que incorpora percepciones, creencias y actitudes (Kreitner & Kinicki, 1998; Pinder, 1984; Vroom, 1964). Esta teoría se centra entonces, en que una persona se sentirá motivada a hacer algo, si cree en una meta que considera importante y adicional a esto si percibe

que lo que va a hacer contribuye al cumplimiento de esa meta y que el esfuerzo vale la pena (Vroom, 1964). Vroom en su libro Trabajo y motivación (1964) señala que las personas altamente motivadas van a percibir de manera subjetiva un incremento en la probabilidad de alcanzar ciertas metas y objetivos que consideran valiosos.

Tal como se presenta en la **figura 2**, esta teoría se resume en una ecuación en donde la fuerza de la motivación equivale al producto entre lo que considera el trabajador en relación al valor de la recompensa y las expectativas del posible logro. Si alguna de estas variables es cero las persona no se motivaría; de la misma forma si la recompensa es desagradable la motivación se convertiría en aversión (Vroom, 1964).

Figura 2 Teoría de las expectativas de Vroom

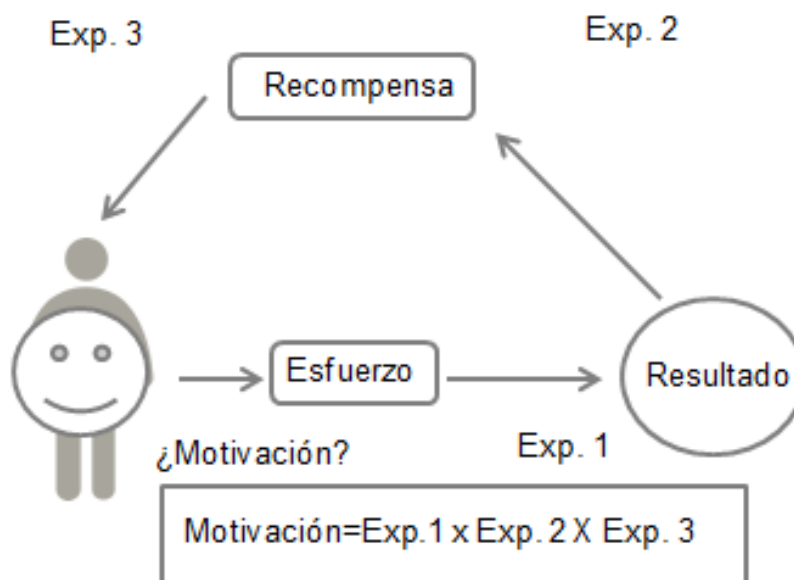


Fuente: extraído de (Vértices, 2007)

Es importante destacar que las metas u objetivos deben tener una probabilidad de logro real, deben representar retos y desafíos que sean alcanzables. Para el caso de las recompensas se deben alinear con las expectativas de las personas y tratar de implementar un sistema de recompensas con múltiples estímulos (Vroom, 1964).

Autores como Lyam Porter y Edward Lawler (citados en Vértices, 2007) agregan el concepto del desempeño real y de la cantidad de esfuerzo (excesivo, adecuado o escaso) que una persona debe aplicar para obtener una recompensa justa tal como se evidencia en la **figura 3** que aparece a continuación.

Figura 3 Teoría de la expectativa con aporte de Lyam Porter y Edward Lawler



Fuente: extraído de (Vértices, 2007)

Para que una persona sienta que la cantidad de esfuerzo realizado es adecuada, es necesario que primero conozca cuáles son sus conocimientos y habilidades con relación a la tarea que va a desempeñar; tendrá que ver entonces con la propia autoestima y del *feedback* o retroalimentación que haya recibido por parte de las organizaciones en las que ha trabajado y de su jefe particularmente (en definitiva no se debe ni subestimar, ni sobreestimar a un trabajador porque puede conllevar a frustración o desmotivación).

Segundo, el trabajador deberá conocer las exigencias reales y objetivas de la tarea, no solo describiendo puestos de trabajo o tareas tradicionales sino definiendo las competencias necesarias e impulsando el trabajo en equipo para cubrir los retos de la plurifuncionalidad (Vértices, 2007).

Otro de los aportes valiosos de esta teoría está relacionado con la concepción de la recompensa, esta debe ser equitativa o proporcional al esfuerzo realizado durante la



labor, si el trabajador lo considera así, esto a su vez le generará satisfacción. En la mente del trabajador el cumplimiento o no de la recompensa es un factor clave de recordación, ya que el incumplimiento de las promesas es difícil de recomponer; es fundamental asignar recompensas que sean reales y se encuentren dentro de las posibilidades de la organización.

Es necesario que exista un equilibrio entre la expectativa que tienen los trabajadores versus las recompensas que están dispuestas a brindar las organizaciones para evitar la desmotivación del personal. “En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de incentivos sobre bases firmes” (Vértices, 2007).

Dentro de esta teoría se definen los siguientes conceptos entre ellos expectativa, que serán clave para la presente investigación:

**Valencia:** es la inclinación, preferencia o el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, La valencia varía entre personas y es posible que varíe en el tiempo y está condicionada por la experiencia del individuo. El rango de valores de la valencia están comprendidos es entre -1 y 1 siendo: -1 = Resultado no deseado, 0 = Resultado indiferente y 1 = Resultado deseado.

**Expectativa:** “percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado” (Vroom, 1964). Es la convicción de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. Si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 de lo contrario será 1.

**Instrumental:** representa el juicio que realiza una persona, en donde verdaderamente la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado. El valor asignado a este varía entre 0 y 1. Las anteriores definiciones corresponde a (Marrugo y Pérez, 2012).

Para lograr profundizar en los términos que se asocian con la teoría de las expectativas de Vroom, se quiso complementar el marco teórico con dos términos clave para este autor la motivación y la satisfacción. Ya que desde su libro el *trabajo y la motivación* se evidencia una relación directa entre el término de expectativas con motivación y satisfacción. Esta relación la refuerza el artículo *La Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado* (Bonillo Muñoz y Nieto, 2002) en donde mencionan que “la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situacionales como las de personalidad producen satisfacción laboral”.

### **2.2.1.1 Teoría Motivacional:**

La motivación es una teoría que cuenta con gran aceptación teniendo en cuenta que los empleados al estar motivados, se genera mayor lealtad, retención y disminuir la intención de rotar. Los factores que desmotivan pueden estar asociados al estrés, necesidad de equidad, expectativa, y diseño de trabajo. La motivación se puede relacionar con factores internos, de comportamiento pueden ser psicológicos y fisiológicos de la naturaleza. (Ramlall, 2007).

#### **Teoría tradicional:**

Parte los postulados de Frederick Taylor y la administración científica, que se centró en la motivación a los trabajadores a través del dinero, se evidenció un aumento del rendimiento de los empleados por medio del establecimiento de un sistema de incentivos salariales (Fernández Díez, n.d.; Hernandez, 2011).

#### **Teoría de relaciones humanas:**

Compuesta por hallazgos propiamente de teóricos como Elton Mayo, que dan un trasfondo más complejo al concepto de motivación. Este fenómeno complejo se explicó a

través de normas de conducta entre los individuos de la organización y se resaltó el papel de las relaciones interpersonales (grupos informales) y la comunicación (Hernandez, 2011).

**La teoría de la autodeterminación** se compone de dos términos que vale la pena rescatar:

- **Motivación Intrínseca**, que corresponde a los aspectos característicos de la actividad, motivadores por sí mismos, y está en manos de cada individuo. Representa a aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción, sin mediación de un tercero. Este tipo de motivación impulsa verdaderamente a lo que el individuo desea hacer por sí mismo. En palabras propias de Edward Deci y Richard Ryan (2000) “Quizás no haya otro fenómeno particular que refleje tanto el potencial positivo de la naturaleza humana como la motivación intrínseca, la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender.”

Este término se relaciona muy de cerca con las expectativas, que es el objetivo central de esta investigación. Este tipo de motivación se basa en necesidades psicológicas como la autodeterminación, afectividad, efectividad, adaptación, competencia, autonomía, curiosidad, entre otras, que generan un impulso pese a no tener ningún tipo de compensación externa, así que es posible decir que al tener motivación intrínseca se “realizan ciertas actividades por el placer de hacerlas” (Mateo Soriano, 2001, p. 9); pero estas actividades deberán ser retadoras, complejas e innovadoras.

Deci y Ryan (2000), añaden a su “Teoría de la Autodeterminación” el término de la “Teoría de la Evaluación cognitiva”, la cual considera que la motivación intrínseca es el constructo que implica interés por la tarea y en concordancia por los sentimientos de autodeterminación y competencia que en sí mismo corresponde a la autorrealización, concepto que viene de la teoría de la pirámide de Maslow aquí también referenciada (citado por Tormo, 2016).

Frente a algunas prácticas, podemos afirmar que el *feedback* se relaciona con ciertas necesidades psicológicas mencionadas anteriormente como la efectividad, la competencia y la autonomía; pero dependiendo de si es positivo o negativo, incentivará o no la motivación intrínseca. Otro tipo de prácticas como las recompensas tangibles, las amenazas, las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones y las metas impuestas, reducen la motivación intrínseca conduciendo al *locus* de causalidad externa. Es importante considerar que la sensación de seguridad y de relacionarse con otros incrementa este tipo de motivación que viene de sí mismo (Deci y Ryan, 2000).

En la **figura 4** se podrá identificar las diferencias existentes entre las conductas no autodeterminadas y las autodeterminadas, cuál es su locus de causalidad (o causa) y sus procesos regulatorios que van desde la falta de intencionalidad y falta de control, al interés el gozo y la satisfacción.

Figura 4 Tipos de motivación con su respectivo estilo regulatorio, su causalidad y proceso regulatorio

Conducta	No-autodeterminada			Autodeterminada		
Motivación	Desmotivada	Motivación Extrínseca			Motivación Intrínseca	
Estilos Regulatorios	No-regulación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Intrínseca
Locus de Causalidad Percibido	Impersonal	Externo	Algo Externo	Algo Interno	Interno	Interno
Procesos Regulatorios Relevantes	No-intencional No-evaluativo Incompetencia Falta de control	Obediencia Recompensas Externas y Castigos	Auto-control Ego-implicación Recompensas Internas y Castigos	Importancia Personal Valor Consciente	Congruencia Consciencia Síntesis con el YO	Interés Gozo Satisfacción Inherente

Fuente: tomado de (Deci y Ryan, 2000)

Es necesario aclarar que si una persona percibe como su locus de causalidad interna quiere decir que lo relaciona con su conducta, la curiosidad y el interés hacia la actividad que desarrolla, así mismo la satisfacción de aprender y el sentimiento de logro. Pero para el caso de aquella persona que perciben su locus de causalidad externa estará orientado hacia el reconocimiento, fama, recompensa, riqueza y buena imagen (Herrero Serment, 2008).

La causa interna siempre ha estado presente en el ser humano desde que somos niños, esa necesidad de buscar, de investigar y de alimentar esa necesidad psicológica de la curiosidad con el gozo de descubrir; pero con el paso del tiempo puede que en el hombre esa curiosidad y capacidad de asombro no sea tan evidente, pero está allí, frente a situaciones de desequilibrio cognoscitivo y afectivo es la motivación intrínseca la que lleva al hombre nuevamente al equilibrio y que cuando se está en él se busca nuevamente el desequilibrio, esto hace parte de la actividad constructiva del hombre (Herrero Serment, 2008).

Entendiendo lo anterior se puede definir nuevamente la motivación intrínseca en palabras de Lorena Herrero (2008) como “la fuerza o energía psicológica que impulsa la conducta y la dirige hacia actividades específicas con el propósito de alcanzar metas y satisfacciones inherentes a la actividad en sí misma, posee una relación de doble vía con el aprendizaje: la motivación intrínseca induce al aprendizaje y el aprendizaje concretado hace que surjan nuevas motivaciones”  
Pag. 6.

Dado que este tipo de motivación se basa en necesidades, esto quiere decir que buscan ser satisfechas, pero eso dependerá de cuál es la meta que se persigue y el significado cultural del cumplimiento de la misma, es por esto que es tan importante señalar que el relacionarse con otros y la influencia que tiene la comunidad, afecta la percepción tanto de la satisfacción como del bienestar (Deci y Ryan, 2000).

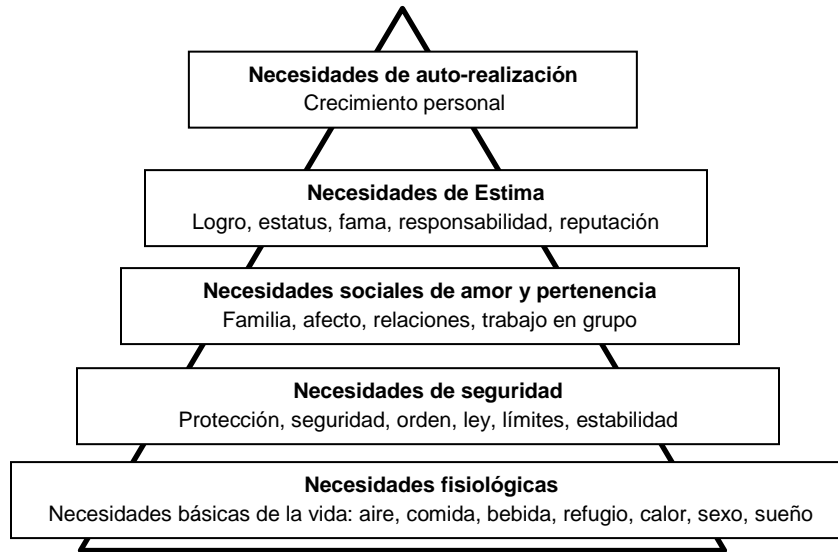
- **La Motivación Extrínseca** está provocada por recompensas e incentivos que ofrece un tercero o persona externa, estos motivadores son independientes de la satisfacción que genera realizar una actividad. Pueden ser de carácter económico o no, en el primer caso se relacionan con el salario o beneficios, por otro los no económicos pueden estar orientados al reconocimiento, ascensos, felicitaciones con el fin de mejorar el rendimiento y la satisfacción del trabajador (Deci y Ryan, 2000).

Para concluir este apartado, es fundamental entender que el objetivo es lograr un equilibrio entre la motivación extrínseca e intrínseca y de esta manera obtener mayor productividad sin dejar de disfrutar de lo que se hace (Mateo Soriano, 2001) y se concluye que las expectativas están completamente relacionadas con el locus de causalidad interna que debería tenerse en cuenta para entender a los trabajadores y generar prácticas que impulsen y mantengan esa motivación intrínseca.

**Jerarquía de Maslow:** los empleados están motivados por el deseo, para lograr o mantener una afiliación fisiológica, psicológica, económica, necesidades de autoestima y estima. En la medida en que estas necesidades se cumplen se determina la intención de los empleados a permanecer o no con su empleador (Maslow, 1991).

La jerarquía de las necesidades de Maslow (**figura 5**) se estructura según su capacidad para motivar la conducta. Sólo las necesidades que no se encuentran satisfechas van a influir en el comportamiento de las personas, pues si una necesidad es satisfecha no generará ningún tipo de comportamiento; esto quiere decir que tan pronto se logre satisfacer una necesidad inmediatamente aparecerá otra necesidad de orden superior (Maslow, 1991) “Sólo cuando se está privado de algo, puede emplearse esta carencia como incentivo” (Fernández Díez, n.d.).

Figura 5 Pirámide de Maslow elaborada por Quintero (2006) y Chapman (2007).



Fuente: tomada de la adaptación de (Quintero, 2006)

**Teoría de Higiene - Motivación de Herzberg:** Esta teoría se basa en los trabajos empíricos realizados por Herzberg, en donde afirma que las necesidades afectan el comportamiento humano (Herzberg, 1959). A continuación, se describen dos factores que surgen a partir de esta teoría:

**Factores higiénicos:** Estas necesidades cuando no se cumplen por regla general, producen insatisfacción, pero no implica que al cumplirse generen la motivación necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Como ejemplo de este tipo de factores podemos encontrar la retribución, la seguridad en el puesto, condiciones físicas y ambientales del trabajo, etc.

**Factores motivacionales:** Estas necesidades están relacionadas con la capacidad de superación y logro de las personas y su desarrollo intelectual, cuando se cumplen producen satisfacción. Ejemplo de estos factores son la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, los ascensos, etc. (Vértices, 2007).

**Los premios y recompensas:** serán parte del proceso y hablarán sobre necesidades y valores organizacionales. Los beneficios no monetarios incluyen trabajo flexible horas, capacitación, ambiente de trabajo agradable, años sabáticos y aprecio sincero y reconocimiento por un buen trabajo. Las diferencias en los beneficios no monetarios entre generaciones se ven afectadas por etapa de carrera y proximidad a la jubilación. Cuanto mayor es el empleado, más se centra en la jubilación o en complementar los ingresos de jubilación con medio tiempo o trabajos temporales. Cuanto más joven sea el empleado, más se centrará en el trabajo satisfacción y ambiente de trabajo (Rainer, 2016).

### **2.2.1.2 Teorías asociadas a la satisfacción laboral**

Según Davis y Newstrom (1991) la satisfacción se define como “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo (...) es un sentimiento de relativo placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento” adicional a esto los autores señalan que la satisfacción en el trabajo se ve afectada por la edad. Porque con mayor edad reducen unas expectativas que se van ajustando cada vez más a la realidad ( Citado en Martínez Caraballo, 2007).

Las satisfacción laboral es uno de los temas de recursos humanos que ha ganado mucho interés en los últimos años en la parte investigativa, teniendo en cuenta que como menciona Hackman y Oldham (1980) la elevada satisfacción en el trabajo se relaciona con mayores niveles de productividad, un menor absentismo y un menor ratio de rotación de los empleados (García et al., 2019; Martínez Caraballo, 2007).

Como bien lo menciona Noemí Martínez (2007) la mayoría de los estudios sobre satisfacción laboral analizan dos variables: las características demográficas de los empleados individuales (como la raza, el género, el estado civil, el nivel educativo, la edad, la antigüedad o el trabajo concreto asignado) y las características del entorno de trabajo (que generalmente son intrínsecas al mismo).



Hackman y Oldham (1980) proponen cinco dimensiones correlacionadas significativamente con la satisfacción: variedad, autonomía, identidad, significación y retroalimentación ( Citado en Martínez Caraballo, 2007) y Autores como Schönebeck (2016) proponen una relación estrecha con términos como lealtad o compromiso. El compromiso se refiere como participación, pasión, entusiasmo, esfuerzo concentrado y energía. Este compromiso emocional significa que los empleados realmente se preocupan por su trabajo y su empresa.

A manera de conclusión de este capítulo se aclara que la teoría en la cual se enmarca esta tesis es la teoría de las expectativas de Vroom (1964), en donde es claro que dependiendo el valor que le da esta generación a la recompensa que persigue y la probabilidad de que pueda lograrlo es la fuerza de la motivación que va a tener para ejecutar. Es decir, sus expectativas se forman a partir de saber que si van a realizar un acto en particular van a obtener determinado resultado y eso es lo que los impulsará a esforzarse, enfocando en esta tesis en el contexto laboral. Lo que deben tener en cuenta las organizaciones es en realidad que es lo que ellos esperan al dar su esfuerzo para lograr mantenerlos motivados y satisfechos y no lograr todo lo contrario llevándolos a la frustración a la cual ellos no están acostumbrados por sus características familiares de ser hijos “trofeo”.

Desde la perspectiva del investigador, les corresponde a las organizaciones establecer metas que sean verdaderamente alcanzables y justas en elementos como el salario y los beneficios que no necesariamente deben ser económicos, pero que al ser viables y alcanzables generaran confianza y fidelidad por parte de esta generación de trabajadores. Pero el ser alcanzables no significa que se descuide el componente retador que también hace parte de esta generación, el querer que durante el proceso se les rete y se les brinde aprendizaje.

Esta generación analiza sin saberlo sus expectativas en todo el proceso del trabajo, cuando realizan un esfuerzo frente al resultado y como fruto del resultado a la obtención

de la recompensa y nuevamente a evaluar si el siguiente esfuerzo suplirá en definitiva esas expectativas que consideran relevantes. Pero es allí donde se encuentra la importancia del resto de teorías aquí señaladas, porque como particularidad de esta generación no siempre sus expectativas tienen que ver con el dinero, también tiene que ver con aquellas expectativas relacionadas con la autorrealización y con la motivación intrínseca, teorías de Maslow y de Edward Deci y Richard Ryan respectivamente.

En el caso de la teoría de Maslow es evidente que esta generación le está apuntando a los niveles de la cúspide de la pirámide: estima y autorrealización y pasa algo muy curioso porque en este caso no esperan tanto el tener las necesidades básicas satisfechas, para empezar a apuntarle a las necesidades de mayor nivel. Este último punto puede relacionarse más con que cuentan con el apoyo de sus padres, así que no encuentran como una amenaza el cambiar de empleo sin tener otro.

Con el caso de la teoría de la autodeterminación y específicamente con la motivación intrínseca, se puede detectar una relación profunda con las expectativas, porque para esta generación muchos de los elementos que se presentan en la revisión de la literatura y que se refuerzan con la fase cualitativa se basan en elementos aspiracionales para su crecimiento y desarrollo profesional. Como es el caso de la retroalimentación, el aprendizaje, el dejar la sensación de estancamiento, el querer apasionarse por lo que hacen, el mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal, el poder viajar y conocer otras culturas y al querer ser retados.

Para el caso de esta generación se considera que la teoría de las expectativas no es suficiente, debe acompañarse de la teoría de Maslow y de la teoría de motivación intrínseca y dejar de lado la visión solo de la motivación extrínseca (refiriéndonos netamente al dinero), ya que esta generación aún sin tener los elementos básicos satisfechos buscan otros elementos orientados a su desarrollo y crecimiento personal y profesional, sin querer atarse a una organización o sin limitarse por nada.

# 3. Problema

## 3.1 Contexto en Colombia

Según el tercer comunicado de prensa del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 (DANE, 2018) más del 32% de la población en Colombia tienen un rango de edad entre 20 a 39 años, y según el estimado de proyección para el 2020 cerca de 15'864.936 personas estarán en el mismo rango de edad.

Las investigaciones que se han venido adelantando sobre esta generación, se centran en Estados Unidos y en Europa. Pero para el caso de Colombia son muy pocos los estudios al respecto, en el 2017 la Universidad EAFIT realizó un estudio empírico, en el cual propone una caracterización de cuatro tipos de *millennials* en Colombia no solo teniendo en cuenta el rango de edad, sino incluyendo nuevas variables como: el nivel salarial, las obligaciones familiares y el nivel de formación (González, Gallo, García, & Román, 2017), a continuación se presenta en la **tabla 8** la segmentación como resultado del estudio:

Tabla 8 *Tipo de millennials en Colombia*

Tipo de millennial	Características		
	Nivel salarial	Obligaciones familiares	Educación
Tipo A	Más de 10 SMLV	Puede que tengan o no hijos	Universidad o posgrado
Tipo B	Entre 2 y 10 SMLV		Técnico o tecnólogo, universitarios y con estudios de posgrado
Tipo c	Entre 1 y menos de 2 SMLV	No tienen hijos	Primaria, básica secundaria, secundaria media, técnico-tecnología, universitario
Tipo D		Tienen hijos	

Nota: extraído de (González et al., 2017)

En la **tabla 9** se resumen las características para cada uno de los tipos de *millennials* en Colombia:

Tabla 8 *Caracterización de la generación de millennials en Colombia*

Tipo de millennial	Edad	Género	Educación	Estrato socioeconómico	Estado civil	Tenencia de hijos
<b>Millennial promedio</b>	28	Mujeres	Técnico-tecnológico	Bajo y medio	Solteros	No
Tipo A	33	Hombres	Posgrado	Alto	Casados	No
Tipo B	30	Distribución equilibrada entre hombres y mujeres	Universidad	Medio	Casados - Unión libre	No
Tipo c	24	Mujeres	Técnico-tecnológico	Bajo y medio	Solteros	No
Tipo D	28		Secundaria media y técnico-tecnológico	Bajo	Casados - Unión libre	Sí

Nota: extraído de (González et al., 2017)

La muestra para este estudio fue de 2.389 trabajadores de 11 diferentes empresas con sede en las cinco ciudades más importantes de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga y de allí se pudo concluir que:

“El millennial colombiano se caracteriza por tener en promedio 28 años, son más mujeres que hombres, tiene estudios técnicos y tecnológicos, son de estrato bajo y medio, son solteros y no tienen hijos. Se vinculan con contrato indefinido a las empresas alrededor de 3,2 años, dentro de los cuales no son ascendidos; van al trabajo en bus, están satisfechos con su empleo y medianamente con el salario, y están buscando otro trabajo.” (González et al., 2017)

Según la guía salarial 2018 de Hays: “existe un nivel de rotación en las compañías que incluso llegan al 74% sobre todo en edades tempranas de 20 a 29 años. Lo que aún es vigente es que el talento humano basado en la experiencia con un 95%, sigue siendo la razón más valorada en el mercado a la hora de la selección para un cargo” pag. 17.

Finalmente, otro dato a tener en cuenta para analizar, en el mercado laboral colombiano, el 55.39% de los *millennials* son económicamente activos y un 25,75% son

económicamente inactivos según Fuente de Información Laboral de Colombia (FILCO) para 2018 (Citado en Rojas, 2019).

### 3.2 Contexto en Bogotá

Bogotá es la ciudad más poblada de Colombia con más de 8 millones de habitantes concentra el 25,7% de la actividad económica colombiana. Bogotá hace parte de las 9 megaciudades de más de 10 millones de habitantes que tendrá América en los próximos 30 años, hoy está entre las 30 ciudades que más trabajadores tienen en el mundo. Su economía es tan grande como la de Montreal, Roma o Santiago de Chile y según Global Metro Monitor ha sido una de las 50 regiones metropolitanas con mejor desempeño económico en los últimos 15 años, hecho reflejado en los indicadores de pobreza desigualdad y calidad de vida la capital (Movil Carrillo, 2016).

La ciudad genera cerca del 25 por ciento del valor agregado y 20 por ciento del empleo del país, reflejo de la productividad de sus empresas. Su estructura económica está compuesta principalmente por servicios, comercio, restaurantes y hoteles, industria y construcción. Cerca del 15% de las empresas de la región están ubicadas en más de 20 municipios cercanos a Bogotá en tanto que el 85% restante se localizan en la capital razón por la cual algunos habitantes de estos municipios vienen a diario a trabajar al distrito y otros habitantes de la ciudad van a trabajar a estos municipios (Movil Carrillo, 2016).

En Bogotá según los microdatos obtenidos de la Gran Encuesta Integral de Hogares 2017 (GEIH) se encontró que 50.34% de la fuerza de trabajo de la ciudad son jóvenes entre 17 y 37 años (años según el promedio de nacimiento de los *millennials* 1980-2000). Es decir, son 8.342 trabajadores jóvenes de 16.571 del total de trabajadores en Bogotá, de acuerdo con la GEIH. De esta población cerca del 43.59% de los trabajadores entre 17 y 37 años tiene menos de 1 año en su actual puesto de trabajo y el 47.24% de esta misma población permanecieron en su anterior trabajo menos de 1 año.

El propósito de esta tesis será determinar cómo son las expectativas laborales de esta generación de trabajadores, para brindarle a futuros estudios información básica referente a Colombia, para generar mejores prácticas de retención y brindarle a su vez a gerentes de recursos humanos información para entender con mayor profundidad a la nueva fuerza de trabajo que está llegando a sus empresas. Es necesario conocer a esta generación de trabajadores y comprobar las expectativas laborales que tienen en el contexto de Bogotá y de esta forma poder identificar que hace que permanezcan o no en una compañía.

Luego de entender esas expectativas se espera que este trabajo sirva como insumo para evaluar posteriormente si son estrategias adecuadas o no para la retención en las organizaciones, entendiendo el termino de retención como el grado en que a los empleados se les anima a permanecer en la organización por un cierto período de tiempo o hasta que finaliza un proyecto; en el contexto empresarial se determina como el porcentaje de trabajadores que se quedan con la organización (Phillips & Connell, 2004), y para el contexto académico según McKeown (2002) se debe entender como un esfuerzo sistemático realizado por los empleadores para crear un ambiente que alienta a los empleados a permanecer con él.

Como complemento para el contexto del mercado laboral en Bogotá, se presentan a continuación las cifras de las Estadísticas Económicas y Fiscales de Bogotá 2017 de la Secretaría de Desarrollo Económico. En la **figura 6** se presentan los principales indicadores de mercado y la población ocupada según la rama de actividad, estas cifras corresponden a un seguimiento hecho a partir del 2004 hasta el 2017; se puede interpretar que entre el 2015 y el 2017 se ha incrementado el índice de desempleo en Bogotá y sigue aumentando el porcentaje de la población en edad de trabajar.

Por otro lado, en la **figura 7** se presentan los indicadores correspondientes a la población de jóvenes, de allí se puede inferir un incremento en la tasa de desempleo en jóvenes entre 24 y 18 años pasando de 13.7% en 2015 a 17.2 en 2017% es decir una diferencia del 3.5% en dos años.

Figura 6 Indicadores laborales en Bogotá

**Cuadro 26. Principales Indicadores de mercado laboral para Bogotá. 2004-2017**  
Porcentaje (%)

Variable	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% Población en edad de trabajar	78,1	78,5	78,9	79,3	79,7	80,1	80,5	80,8	81,0	81,3	81,5	81,7	81,9	82,1
Tasa global de participación - TGP	66,0	66,4	65,6	64,0	65,5	66,5	68,6	70,9	72,1	72,0	72,5	71,6	70,8	69,6
Tasa de Ocupación - TO	56,2	57,7	58,0	57,4	58,9	58,9	61,3	64,2	65,2	65,5	66,2	65,4	64,2	62,3
Tasa de Desempleo - TD	14,8	13,1	11,5	10,4	10,0	11,5	10,7	9,5	9,5	9,0	8,7	8,7	9,3	10,5
T.D. Abierto	13,5	12,1	10,1	9,7	9,5	11,0	10,1	8,9	9,0	8,7	8,3	8,2	8,7	10,1
T.D. Oculto	1,3	1,0	0,9	0,7	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,4	0,3	0,5	0,6	0,4
Tasa de subempleo subjetivo	31,8	35,0	31,3	30,8	29,2	24,2	32,2	34,1	34,1	34,2	31,8	31,0	26,4	22,4
Insuficiencia de horas	15,7	17,1	12,5	8,3	8,4	6,6	10,9	12,0	12,0	12,4	11,1	10,9	9,0	6,8
Empleo inadecuado por competencias	3,9	3,6	11,2	22,4	20,4	15,6	20,7	21,1	20,5	21,7	21,1	21,2	19,7	16,4

**Cuadro 27. Población ocupada en Bogotá, según ramas de actividad. 2004-2017**  
Miles de personas

Ramas de actividad económica	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ocupados	2.950	3.088	3.171	3.202	3.353	3.418	3.623	3.862	3.994	4.074	4.186	4.200	4.187	4.125
No informa	2	0	1	2	5	5	2	1	2	1	1	1	1	1
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	31	37	33	19	24	24	22	27	29	26	24	28	27	26
Explotación de Minas y Canteras	11	7	9	11	13	10	15	18	16	15	16	14	10	9
Industria manufacturera	569	604	561	580	600	599	589	652	635	648	654	646	634	626
Suministro de Electricidad Gas y Agua	7	10	10	13	13	14	12	13	12	13	15	15	13	15
Construcción	125	140	165	183	167	181	209	235	248	220	232	239	226	217
Comercio, hoteles y restaurantes	787	809	835	810	901	928	1.031	1.092	1.146	1.183	1.217	1.188	1.197	1.142
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	252	256	296	314	315	314	344	360	382	378	371	378	364	375
Intermediación financiera	87	85	84	89	92	95	104	92	107	122	118	112	130	110
Actividades Inmobiliarias	282	311	312	357	424	436	461	494	509	547	581	627	623	663
Servicios, comunales, sociales y personales	797	829	864	824	799	812	832	879	908	921	956	953	960	941

Fuente: Dane, GEIH.

Fuente: Anuario de Estadísticas Económicas y Fiscales de Bogotá 2016, Secretaría de Desarrollo Económico

Figura 7 Indicadores laborales en Bogotá para Jóvenes (14 a 28 años)

**Cuadro 33. Principales Indicadores de mercado laboral para jóvenes (personas entre 14 y 28 años) en Bogotá 2008-2017**  
Porcentaje (%)

Variable	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa global de participación - TGP	59,3	60,8	63,2	65,5	68,5	67,3	68,8	67,7	66,2	65,2
Tasa de Ocupación - TO	49,1	49,1	51,6	55,1	57,4	57,4	58,8	58,4	56,2	53,9
Tasa de Desempleo - TD	17,3	19,1	18,3	15,9	16,2	14,8	14,5	13,7	15,1	17,2
<i>Tasa de subempleo subjetivo</i>										
Insuficiencia de horas	7,7	6,0	8,7	11,4	11,5	11,6	11,1	10,6	7,9	5,8
Empleo inadecuado por competencias	24,4	19,0	24,7	26,1	24,9	25,5	25,8	24,8	22,9	19,8
Empleo inadecuado por ingresos	27,6	23,2	29,1	31,9	30,6	30,8	29,7	28,3	24,4	22,0
<i>Tasa de subempleo objetivo</i>										
Insuficiencia de horas	3,6	3,1	4,6	5,7	5,6	5,3	5,6	4,7	3,6	2,9
Empleo inadecuado por competencias	11,9	9,4	11,8	11,8	11,0	11,0	11,1	9,7	8,8	8,3
Empleo inadecuado por ingresos	13,0	11,0	13,6	14,1	13,2	13,1	13,0	11,0	9,4	9,4

Fuente: Dane, GEIH . Cálculos SDDE.

Fuente: Anuario de Estadísticas Económicas y Fiscales de Bogotá 2016, Secretaría de Desarrollo Económico



### 3.3 Problemática:

Hoy en día en las organizaciones se encuentran cerca de cuatro generaciones de trabajadores diferentes (De & Su, 2011; Glass, 2007; Kowske et al., 2010; Thompson & Gregory, 2012), una de esas generaciones está a punto de salir del mercado laboral y la nueva generación de trabajadores *millennials* llegarán a ocupar los cargos que queden vacantes (Howe & Strauss, 2007; Twenge, 2010). Ante este panorama es necesario que las organizaciones aprendan a gestionar a esta nueva generación de trabajadores (Twenge & Campbell, 2008); pero aún no los conocen por completo, lo que sí han podido identificar, según lo que se ha evidenciado en la revisión de literatura, es que son propensos a cambiar constante de trabajo (en promedio permanecen en un trabajo 2 años) (Plessis et al., 2015).

Gracias a las nuevas tecnologías, las personas pueden cambiar con mayor facilidad de puestos de trabajo, se sienten más atraídas por cambiar de una carrera a otras opciones e incluso de campo profesional; hoy en día las personas son más propensas a perseguir sus sueños cuando surge la oportunidad. La generación de hoy tiene menos probabilidad de quedarse en el mismo lugar, gracias a la flexibilidad de la vida actual y la facilidad de la comunicación intercultural, la gente se está volviendo menos unida a sus comunidades, sus culturas y sus países (Schönebeck & Schönebeck, 2016).

Esa falta de permanencia en las organizaciones ha venido generando un impacto considerable en cuanto a costos de selección y capacitación, pérdida de talento, pérdida de productividad y fuga de conocimiento (Kuyken, 2012). Y es por esto por lo que se ha detectado como problema la diferencia que existe entre las expectativas laborales de los *millennials* para permanecer dentro de una organización, frente a las prácticas que tienen las empresas que buscan retenerlos.

Se menciona en la literatura que aprender a gestionar a esta nueva generación de trabajadores es un desafío, que consiste en entenderlos adecuadamente para atraerlos y

retenerlos en las organizaciones (Barkhuizen, 2014; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Ng et al., 2010). Es por lo anterior que esta investigación se centrará en el primer paso, que es tratar de conocer a la generación a través de sus expectativas laborales y ver cómo estas influyen en su permanencia en las organizaciones.

### **3.4 Problema concreto:**

- Se desconoce la influencia de las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials, en su permanencia en las organizaciones, para el caso de trabajadores en Bogotá.

### **3.5 Pregunta de investigación:**

- ¿Cómo las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials influyen en su permanencia en la organización?

### **3.6 Objetivo general:**

- Determinar cómo influyen las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials de Bogotá en su permanencia en la organización.

### **3.7 Objetivos específicos:**

- 1) Caracterizar teóricamente a la generación de trabajadores Millennials y las estrategias de retención.
- 2) Identificar las expectativas laborales de los trabajadores Millennials en Bogotá.
- 3) Analizar el vínculo entre las expectativas laborales de la generación del milenio y las estrategias de retención.

## **4. Metodología**

### **4.1 Enfoque y fases**

Para el cumplimiento de los objetivos de la tesis se pretende trabajar desde un paradigma post-positivista, ya que se intenta tomar una postura reflexiva sobre el tema a estudiar, teniendo en cuenta que la realidad puede ser conocida de forma imperfecta a partir del objeto de estudio que es el ser humano que también es imperfecto (Ramos, 2015). En este caso el investigador forma parte del fenómeno de interés, el objeto de estudio influye al investigador y viceversa. El investigador fue consciente y trató en lo posible de no influir en la investigación.

Para el método de análisis de la investigación se pretende un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), compuesto por dos fases:

1. Primero la fase cuantitativa, con un análisis de la Gran Encuesta Integrada de Hogares 2017 con los microdatos del DANE (GEIH), de esta primera fase se podrá extraer información al seleccionar de las 165 variables aquellas que dan cuenta de las razones por las cuales la población joven de trabajadores abandonó su último trabajo, los sectores en donde más se presenta rotación de jóvenes, relación con el tipo de contrato, ganancias netas, número de horas que laboran normalmente, el lugar donde laboran, periodo de tiempo en que estuvo sin trabajo entre el trabajo actual y el anterior, nivel del cargo en el que laboró, deseo de cambiar de empleo y justificación, satisfacción del trabajo actual en cuanto a beneficios, jornada,

estabilidad y compatibilidad entre su trabajo y sus responsabilidades familiares y actividad u oficio.

2. Segundo la fase cualitativa, mediante la realización de entrevistas ya que se pretende hacer un método complementario de la primera fase, logrando profundizar en las expectativas laborales de trabajadores de la generación del milenio. El método de investigación cualitativa defiende el carácter constructivo-interpretativo del conocimiento, lo que implica destacar que el conocimiento es una producción humana, no algo que está listo para identificarse en una realidad ordenada de acuerdo con categorías universales del conocimiento (González et al., 2017).

Para el desarrollo de esta fase se tuvo en cuenta primero, el tiempo y la disponibilidad de los individuos a estudiar, para este caso en particular son personas que trabajan y tienen un horario laboral que impide reunirlos en un mismo lugar, fecha y hora, por lo cual la entrevista es la mejor alternativa. Segundo, porque permitirá obtener información mucho más profunda de cuáles son las expectativas laborales que tienen los *Millennials* y como las priorizan.

## 4.2 Muestra / participantes

### 4.2.1 Primera fase

La GEIH de 2017 cuenta con 172.168 registros el tipo de investigación fue encuesta por muestreo, el tipo de muestra fue probabilística, estratificada, de conglomerados desiguales y multietápica y la unidad de observación fue hogar particular según la ficha técnica. Para esta investigación se restringió por edad entre 17 y 37 (población de interés) años que corresponde a los millennials, lugar de trabajo Bogotá y si contaba con un contrato por escrito ya que era prerrequisito en la encuesta para responder a otras preguntas que son de interés para esta investigación. Se seleccionó de la base de datos

los trabajadores con dichos criterios y se determinó que la muestra era de 5.027 trabajadores, para aclarar esta información, en la tabla 10 con los criterios tenidos en cuenta en la selección de trabajadores de la GEIH 2017.

Tabla 9 Selección de trabajadores de la GEIH 2017

Criterios para la selección de la muestra	# de trabajadores
Total de la GEIH 2017	172.168
Bogotanos, entre 17 a 37 años y con contrato por escrito (Trabajadores con los que se construyeron los ACMs)	5.027
Bogotanos, entre 17 a 37 años, con contrato por escrito y que contestaron la pregunta de razón de retiro	2.162
Bogotanos, entre 17 a 37 años, con contrato por escrito y nivel de escolaridad universitario y posgrado. (Trabajadores con los que se analiza las razones de retiro y expectativas)	1.320
Bogotanos, entre 17 a 37 años, con contrato por escrito y nivel de escolaridad universitario y posgrado. Que respondieron por las razones de retiro.	582
Bogotanos, entre 17 a 37 años, con contrato por escrito y nivel de escolaridad universitario y posgrado. Que respondieron por las razones de querer cambiar de trabajo.	270

#### 4.2.2 Segunda fase

Para esta segunda fase se invitó a participar en la investigación a personas que cumplieron con las características que se mencionan a continuación y posterior a esto se aplicó efecto de bola de nieve hasta completar 20 entrevistados:

- Edad entre 19 y 39 años: rango de edades de la generación de *millennials* al presente año 2019, según la revisión de literatura.
- Ser profesional: la presente investigación pretende centrarse solamente en trabajadores del conocimiento.

- Contar con más de 3 meses en su actual organización: ya que de esta forma se garantiza que hayan aprobado su periodo de prueba, en el caso de que algunos hayan cambiado recientemente de trabajo.
- Que hayan renunciado alguna vez a un empleo: con este criterio se logrará conocer las razones que los motivaron a abandonar su cargo u organización, así mismo para saber el tiempo promedio de permanencia y las expectativas que tenían para permanecer en una organización.
- Contar con un contrato laboral a término fijo o indefinido: para profundizar en las expectativas que van más allá del componente básico o "factores de higiene" tal como se menciona en la teoría de Herzberg. No se intenta abordar la precarización laboral ya que no es de interés en la presente investigación.
- Que tengan más de un año de experiencia laboral: con el objetivo de que ya conozcan más de su carrera en el campo laboral, en este punto ya conocen sus funciones y han tenido experiencia fuera de sus prácticas profesionales.

## 4.3 Instrumentos de recolección de datos

### 4.3.1 Primera fase

Se seleccionó la Gran Encuesta Integrada de Hogares teniendo en cuenta las variables que se mencionan en ella y su descripción, esta encuesta al ser realizada por el DANE nos da la certeza de que las preguntas, las escalas y la muestra se encuentran estructuradas de manera correcta. Adicional a esto la encuesta cuenta con la respuesta de una muestra significativa de personas, cosa que sería imposible de replicar en una tesis de maestría por la falta de recursos.

La Gran Encuesta Integrada de Hogares cuenta con diferentes bases según las personas que dieron respuesta. Para el desarrollo de esta tesis solo se utilizó la base de ocupados, con los microdatos del DANE fue necesario construir una única base debido a que la descarga solo se puede realizar de manera mensual. Durante la construcción de esta

base se detectó que se realizaban ajustes a las preguntas de manera trimestral y así mismo se realizaron los ajustes pertinentes; es necesario aclarar que se trabajó con la información del año 2017, considerando que para el periodo de análisis (2018-II) era la información completa anual.

### 4.3.2 Segunda fase

Para la elaboración del instrumento en esta fase, primero se seleccionaron las variables a partir de lo que se esperaba profundizar, desde la revisión de literatura y la fase cuantitativa de la investigación, para así facilitar más adelante la triangulación. Para la realización del guion se tomó como referencia el esquema de entrevista semiestructurada propuesto por Mosquera y Herrera (2012).

La entrevista se compone de cuatro etapas, primero la experiencia en su empleo actual, segundo en su empleo anterior, tercero lo que esperan a futuro y finalmente la priorización de expectativas y las características de los trabajadores *millennials* con las que se sienten identificados. Para todas las etapas se realizaron preguntas que no indujeran a respuestas (Anexo D).

A continuación, en la **tabla 11** se argumenta cada una de las preguntas con el fin de aclarar el por qué hacen parte de la investigación:

Tabla 10 *Argumentación de las preguntas que se incluyeron en la entrevista semi-estructurada*

Preguntas	Argumento
¿Cuáles aspectos positivos puede resaltar de su trabajo, que hace qué continúe en él? (para su trabajo actual y el anterior de acuerdo al orden de la entrevista ver Anexo D)	Esta pregunta permite comprar las experiencias que han tenido en su vida laboral, de esta forma se identifica cuáles son las expectativas que tienen y cuáles son las prácticas que ellos consideran buenas en cada

	una de las organizaciones en las que han laborado.
<p>¿Cuáles aspectos negativos puede mencionar de su trabajo? (para su trabajo actual y el anterior de acuerdo al orden de la entrevista ver Anexo D)</p>	<p>Los elementos que se extraen de estas preguntas, pueden ser factores muy importantes para tomar la decisión de salir de la organización.</p> <p>Estas preguntas brindan el contexto para conocer la perspectiva que tiene los trabajadores de lo que viven no solo en la organización, sino aquello que es propiamente del cargo.</p>
<p>¿Tiene la intención de cambiar de empleo en los próximos meses? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los cambios que podría hacer la empresa en la que labora actualmente, para que usted decida permanecer en ella?</p>	<p>El objetivo de esta pregunta es aclarar cuáles podrían ser las posibles razones de retiro de su trabajo actual, que más adelante permitirá clasificar para entender cuál podría ser la que más se repite y bajo qué contexto.</p> <p>La siguiente pregunta, tiene como propósito dejar en evidencia cuales son las expectativas que tienen la muestra de trabajadores <i>millennials</i> frente a la empresa en la cual se encuentran laborando actualmente y qué esperarían que hiciera esa organización para lograr que ellos permanezcan mucho más tiempo.</p>
<p>¿Cuáles aspectos negativos de su trabajo anterior lo llevaron a tomar la decisión de dejarlo o cambiarlo?</p> <p>¿Cuáles habrían sido los cambios que esperaba en su empresa anterior para que se quisiera quedar?</p>	<p>Con esta pregunta se aclara la razón por la cual dejaron su trabajo anterior (razones de retiro).</p> <p>Se acompaña de la siguiente pregunta con el propósito de esclarecer, qué expectativas</p>



	<p>tenían frente a su trabajo anterior y qué en realidad las organizaciones no cumplieron y que fue un detonante para abandonar su puesto de trabajo.</p>
<p>¿Cuáles serían las condiciones ideales para mantenerse en una misma empresa por un periodo prolongado de tiempo? Por ejemplo, más de dos años</p> <p>¿Cuál sería el tiempo máximo en que usted estima permanecer en una misma empresa?</p>	<p>Estas preguntas buscan cuestionar directamente a los entrevistados sobre cuáles son sus expectativas en su cargo ideal y empresa ideal y de acuerdo a lo que contesten, cuestionarlos frente a cuánto tiempo permanecerían aun teniendo esas condiciones ideales.</p>
<p>Preguntas por categoría</p>	<p>Teniendo en cuenta las respuestas dadas en las preguntas anteriores, se identifica que categoría posiblemente no se haya abordado y se procede a preguntar al respecto. (Para más información ver Anexo D)</p>
<p>Priorización de expectativas</p>	<p>Esta pregunta busca dar un primer acercamiento al orden de prioridades que tienen los entrevistados a partir de las expectativas que se han podido extraer de la revisión de literatura y la fase cuantitativa (no se puede generalizar, pero puede ser un punto de partida)</p> <p>Se trata de profundizar en esta priorización, pidiendo a los entrevistados dar su argumento para la selección de prioridades 1 y 2 y así mismo las que dejaron de últimas 10 y 11. Para conocer las razones de peso que lo impulsan a realizar esta priorización.</p>
<p>Selección de características de la generación</p>	<p>Estas características se estructuran a partir de</p>

de trabajadores <i>millennials</i> según se sientan identificados	la revisión sistemática de literatura al respecto y se intenta aprovechar la oportunidad de escuchar su percepción, al seleccionar aquellas con las que se sientan identificados y vean que otros trabajadores <i>millennials</i> también.
---	--

## 4.4 Procesos previos a la aplicación

### 4.4.1 Primera fase

Para unificar la base para el 2017 se debe tener en cuenta que cada tres meses se agregaron nuevas preguntas y por ende nuevas variables. Para generar una única base se requirió agregar variables de la base (Características generales (personas)) como son: edad, género y máximo nivel educativo alcanzado, cruzando los datos por las variables (Directorio y Orden (que representa a cada persona)).

Ante la gran magnitud de datos (172.168 registros) y frente a las necesidades de la investigación, se filtró la base por: área que fuese Bogotá (11) y que la edad del trabajador se encontrara entre los 17 y 37 años (edades que corresponden a la generación del milenio en el año 2017).

Se procedió a leer cuidadosamente la descripción de las variables y las opciones de respuesta en cada una. En los casos en que se presentaba alguna duda se contactó al responsable el Temático social de la Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH, quién remitió el cuestionario completo. Posterior a la lectura se procede a seleccionar las variables que tendrían mayor relevancia en el proceso de investigación, de esta manera se seleccionan inicialmente sesenta y cuatro variables. Para continuar la selección se realizaron tablas dinámicas que permitieron ver el porcentaje de cada respuesta por pregunta, de esta forma se descartaron variables que no eran relevantes para la investigación o contaban con muy pocas respuestas.

Para continuar con el análisis se contactó al departamento de estadística y mediante el programa de Consultoría a estudiantes UN, el profesor Ramón Giraldo Henao asignó a los estudiantes: Angie Alejandra Ascencio Baron, Edison Vargas Buitrago y David Francisco Bustos Usta. Para guiar y acompañar en la selección y ejecución del modelo de Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) que mejor explica las características de la población frente a las variables que finalmente se seleccionaron y reagruparon según los referentes teóricos resultado de la revisión de la literatura.

Utilizando el software R se identificó la frecuencia por cada respuesta y por cada variable, y ante la gran cantidad de personas que no respondieron determinadas preguntas se acordó finalmente trabajar con las siguientes variables descritas en la **tabla 12**:

Tabla 11 *Variables seleccionadas a partir del análisis de frecuencia por cada respuesta por variable.*

Categoría	Variable	Pregunta	
<b>Características del trabajo</b>	Estabilidad	P514	¿Considera que es su empleo o trabajo actual es estable?
	Labor	P6426	¿Cuánto tiempo lleva ... Trabajando en esta empresa, negocio, industria, oficina, firma o finca de manera continua?
		P6430	En este trabajo ... Es: (obrero, patrón..)
	Número de horas de trabajo	P6800	¿Cuántas horas a la semana trabaja normalmente ... En ese trabajo?
<b>Contractual</b>	Beneficios	P6630S1	Prima de servicios?
	Características de la organización	P6870	¿Cuántas personas en total tiene la empresa, negocio, industria, oficina, firma o finca o sitio donde ... Trabaja?
	Ocupación	OFICIO	¿qué hace ... En este trabajo? (código)
	Salario	P6500	Antes de descuentos ¿cuánto ganó ... El mes pasado en este empleo?

	Términos del contrato	P6460	¿El contrato de trabajo de ... Es a término indefinido o a término fijo?
		P6790	¿Cuántos meses trabajó en los últimos 12 meses?
<b>Retención</b>	Condiciones de trabajo anterior	P7020	Antes del actual trabajo, ¿... Tuvo otro trabajo?
		P7026	¿Cuánto tiempo duró en su empleo anterior?
		P760	¿Cuántos meses estuvo sin empleo o trabajo ... Entre el trabajo actual y el anterior?
	Razón de retiro	P1880	¿Cuál fue la razón principal por la que ... dejó su empleo anterior?
		P7140	Por cual o cuales de los siguientes motivos ... Desea cambiar de trabajo o empleo:
		P7140S1	Para mejorar la utilización de sus capacidades o formación?
		P7140S2	Desea mejorar sus ingresos?
		P7140S3	Desea trabajar menos horas?
		P7140S4	Porque el trabajo actual es temporal?
		P7140S5	Problemas en el trabajo?
		P7140S6	No le gusta su trabajo actual?
		P7140S7	Su trabajo actual exige mucho esfuerzo físico o mental?
	P7140S8	Problemas ambientales (aire, olores, frío, ruidos, temperatura, etc.)	
	Rotación	P7130	¿... Desea cambiar el trabajo que tiene actualmente?
<b>Satisfacción laboral</b>	Satisfacción con el contrato	P6422	¿Esta ..... Conforme con el tipo de contrato que tiene?
		P7170S1	Con su trabajo actual?
		P7170S5	Con los beneficios y prestaciones que recibe?
		P7170S6	Con su jornada laboral actual?
<b>Características Sociodemográfica</b>	Actividad	RAMA2D	Rama de actividad
	Características del trabajador	P6040	Edad
		P6020	Género
	Lugar de trabajo	P6880	Dónde realiza principalmente su trabajo: (oficina, casa...)
Nivel de Escolaridad	P6220	¿Cuál es el título o diploma de mayor nivel educativo que usted ha recibido?	

Previo a la elaboración de los ACM se decidió tomar a las variables de la categoría Sociodemográfica y la variable rotación como variables ilustrativas, para profundizar en los resultados del resto de cada categoría de la tabla anterior. Para conocer el desglose de las opciones de respuesta para las variables sociodemográficas puede remitirse al **Anexo C (Tabla 33)**.

#### 4.4.2 Segunda fase

Para la fase cualitativa, se utilizaron las categorías y variables que se encuentran en la **tabla 13**, a partir de esta clasificación se elaboraron las preguntas que era en lo que se esperaba profundizar:

Tabla 12 *Categorías y variables para el instrumento entrevista semi-estructurada*

Categoría	Variable
<b>Características del trabajo</b>	Estabilidad
	Labor
	Número de horas de trabajo
<b>Contractual</b>	Beneficios
	Características de la organización
	Ocupación
	Salario
	Términos del contrato
<b>Retención</b>	Condiciones de trabajo anterior
	Razón de retiro
	Rotación
<b>Satisfacción laboral</b>	Satisfacción con el contrato
	Satisfacción con el trabajo
<b>Sociodemográfica</b>	Actividad
	Características del trabajador
	Lugar de trabajo
	Nivel de Escolaridad

**Evaluación y validación del instrumento:**

Se elaboró el instrumento de validación de acuerdo a las recomendaciones de los textos “*Diseño y validación de instrumentos de medición*” de Soriano (2015) y “*Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*” (Escobar Pérez y Cuervo Martínez, 2008). Como primer paso se consultaron dos expertos en la temática, la profesora Sandra Patricia Rojas docente de planta de la Universidad Nacional de Colombia y experta investigadora, que conoce y ha aplicado en varias oportunidades métodos de investigación cualitativa y Oscar Javier Robayo docente investigador de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano y experto en *millennials* desde la perspectiva de consumo.

A cada uno de los expertos, se les envió el guion de la entrevista semiestructurada (Anexo D), así como un formato para la validación del instrumento (Anexo F). Posteriormente se programó una reunión con los dos expertos para aclarar comentarios de ambas partes y generar nuevas recomendaciones.

Algunas de las sugerencias recibidas fue realizar cambios en el orden de las preguntas, separar las preguntas por aspectos positivos y en otra pregunta los negativos, crear preguntas que aclaren las expectativas a futuro y aprovechar la a estos trabajadores para hacer la validación de las características de la generación de trabajadores que se lograron extraer de la revisión sistemática de literatura.

**Realización de las entrevistas:**

Se invitó a participar en la investigación mediante correo electrónico, de esta forma se programó la entrevista tanto presencial como virtual (por hangout o por skype), para evitar el desplazamiento de los entrevistados (ya que se realizó la entrevista en el tiempo libre de estos trabajadores).

Adicional se envió por correo electrónico el consentimiento informado (Ver Anexo E), el cual se diligenció por parte de cada entrevistado y también se dejó la constancia de la autorización en la grabación de audio de cada entrevista.

Dentro del grupo del seminario de la directora de la investigación, se convocó a una persona que cumpliera con los criterios de inclusión para aplicar la prueba piloto del instrumento de la entrevista semi-estructurada modificada con las recomendaciones de los evaluadores, esta prueba no se incluyó dentro de la investigación. A partir de esta prueba se lograron hacer los últimos ajustes para proceder a su aplicación.

El promedio de duración de las entrevistas fue de 35 minutos, se estimó una duración de 30 minutos con el propósito de profundizar claramente en las expectativas de la nueva generación de trabajadores y su permanencia en las organizaciones. Las preguntas abiertas se enviaron con antelación a los entrevistados para que no se sintieran abrumados durante la entrevista y las preguntas de categorías, de preferencias y de identificación de características no se enviaron para evitar sesgos en las respuestas.

Se trató en lo posible de transcribir las entrevistas en la misma semana por si se tenía alguna duda, se pudiera resolver directamente con esa persona que recientemente se había Entrevistado. El transcribir pronto las entrevistas, tenía también como propósito no olvidar la interpretación de las preguntas y la intención de las respuestas de los entrevistados.

Para la transcripción de las entrevistas se utilizó Drive, y se realizaron tres revisiones para cada una de las 20 entrevistas, la primera para corregir las palabras fuera de contexto, con errores gramaticales u ortográficos; segundo, se adicionó los signos de puntuación y finalmente, una última lectura para revisar errores y corregir la puntuación. Para los 3 casos se utilizó a la par el audio de la entrevista para que la transcripción fuera completamente fiel a la entrevista real.

Se convirtió la transcripción de las entrevistas en formato .pdf y se eliminó el nombre de los entrevistados y de las organizaciones, para garantizar el anonimato. Se agregaron dichas entrevistas parametrizadas con L para la Entrevistadora y una letra aleatoria para cada entrevistado, el software seleccionado para el análisis de la información es Nvivo® versión 12.

## 4.5 Definición de métodos aplicados en investigación

### 4.5.1 Primera fase: Método Análisis de Correspondencias Múltiples

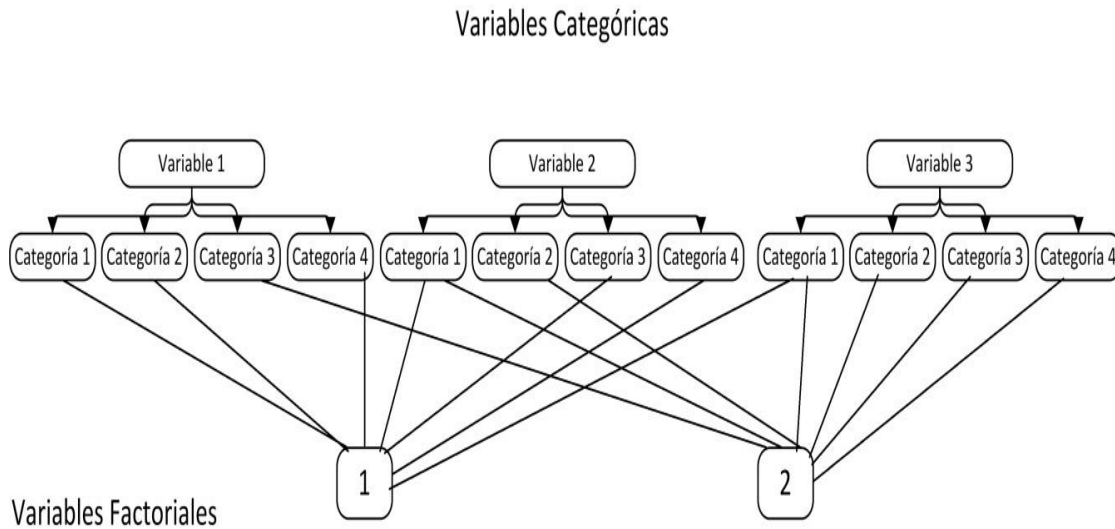
- **Análisis de Correspondencias (AC)**

Es una técnica descriptiva o exploratoria cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. En esta línea, su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo que en el caso del análisis de correspondencias el método se aplica sobre variables categóricas u ordinales. El análisis de correspondencias simples se utiliza a menudo en la representación de datos que se pueden presentar en forma de tablas de contingencia de dos variables nominales u ordinales (De la Fuente, 2011).

El análisis de correspondencias consiste en resumir la información presente en las filas y columnas de manera que pueda proyectarse sobre un subespacio reducido, y representarse simultáneamente los puntos fila y los puntos columna, pudiéndose obtener conclusiones sobre relaciones entre las dos variables nominales u ordinales de origen (**ver figura 8**). La extensión del análisis de correspondencias simples al caso de varias variables nominales (tablas de contingencia multidimensionales) se denomina Análisis de Correspondencias Múltiples. En general se orienta a casos en los cuales una variable representa ítems o individuos y el resto son variables cualitativas u ordinales que representan cualidades.(De la Fuente, 2011)



Figura 8 AC: Creación propia a partir del concepto



- **Proceso de análisis de un ACM:**

El primer paso consiste en realizar la elección de las variables originales (categóricas), teniendo en cuenta un modelo de análisis elaborado (para este caso basándose en la revisión de literatura y las diferentes teorías antes mencionadas); así mismo es importante comprobar las condiciones de aplicación. Segundo realizar la extracción de los factores, tercero interpretar a los factores apoyándose en los gráficos factoriales tanto en las variables activas como en las variables ilustrativas y finalmente realizar la ponderación de los factores, para conocer el peso que tiene cada uno frente al análisis. (López-rolbán, 2015)

- **Reglas para la interpretación**

- La **Inercia explicada por una categoría**, es mayor cuanto menos frecuente es.
- La inercia explicada por una variable es mayor cuantas más categorías tenga.

- El número de factores o ejes en un ACM es  $m-p$ , donde  $m$  son las categorías y  $p$  las variables.
- El criterio de selección de ejes a interpretar se basa en el criterio de Benzecri  $1/p$ . Valores superiores se pueden considerar para el análisis.
- Se tienen gráficos factoriales de categorías activas, ilustrativas e individuos.
- Se pueden superponer los planos de individuos y variables (Pardo, 2018).

- **Análisis Factorial Múltiple (AFM)**

Desarrollado por B. Escofier y J. Pagès, Escofier (1992), es un método factorial adaptado al tratamiento de tablas de datos en las que un mismo conjunto de individuos se describe a través de varios grupos de variables. (Abascal y Landaluce, 2002). Los grupos de variables pueden ser diferentes, incluso en la naturaleza y número de variables que los componen. La única condición es que las variables que integran un grupo sean de la misma naturaleza, cuantitativa o cualitativa.

El objetivo del AFM es poner de manifiesto los principales factores de variabilidad de los individuos, pero en este caso, estando estos últimos descritos, de manera equilibrada, por los diversos grupos de variables.

Proporciona:

- relaciones entre los grupos, además de medir su grado de semejanza
- relaciones entre las variables de un grupo y las del resto de los grupos
- semejanzas entre los individuos vistos a través de los diferentes grupos de variables
- contraste que corrobora el análisis individual de los ACM (Abascal, Fernández, & Landaluce, n.d.).

Finalmente es posible argumentar la selección del método ACM, ante la necesidad de analizar a profundidad la información contenida en la GEIH del año 2017 ya que en ella se encontraban una gran cantidad de variables. Adicional a esto, el ACM es un método capaz de analizar una gran cantidad de variables cualitativas y permite reducir los datos sin perder información, esa reducción de datos se convierte en factores mucho más fáciles de estudiar.

### 4.5.2 Segunda fase: Método cualitativo- Entrevista

La entrevista es una “herramienta de carácter comunicativo que se propone captar significados que de ningún modo son hechos puros o simples, están mediados por la construcción que hacen los propios sujetos en base a su experiencia” (Merlinsky, 2006).

Las entrevistas pueden clasificarse entre estructuradas, semi-estructuradas y abiertas; tanto las entrevistas semi-estructuradas como las abiertas, suponen una conversación dirigida y registrada por el entrevistador, con el objetivo de crear un discurso continuo, coherente y con una línea argumental. También se caracteriza por ser un diálogo no fragmentado, no segmentado, ni precodificado o cerrado por un cuestionario previo del entrevistado (Blasco y Otero, 2008; Merlinsky, 2006).

Como requisito para la realización de la entrevista es necesario elaborar un consentimiento informado, que posteriormente es firmado por el informante o entrevistado, en donde se autorice el uso de la información suministrada. (Ver anexo E).

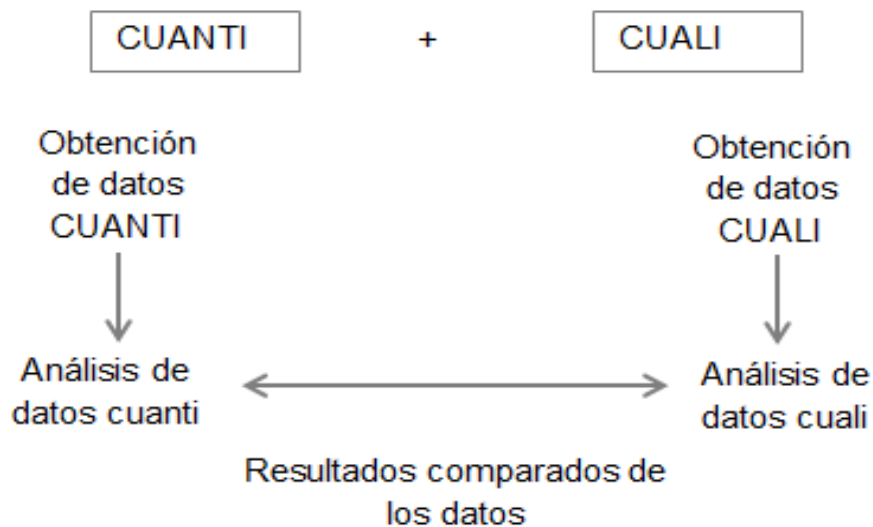
Entre los elementos que debe tener en cuenta el entrevistador para la correcta realización de una entrevista encontramos: primero, la elaboración previa de un guion con preguntas que engloben los elementos a indagar. La función del guion será plantear una agenda de temas y ubicar los mismos con relación a los objetivos de investigación; segundo, el entrevistador deberá contar con una gran flexibilidad para manejar la secuencia de los temas y el orden de las preguntas, evitando el interrogatorio y generando una “empatía controlada” (habilidad difícilmente transmisible); Finalmente teniendo en cuenta el punto anterior, no existen recetas o manuales de uso para ser “un buen entrevistador”, por ende se requiere de un grado de combinación entre observación, sensibilidad empática y juicio intelectual” para evitar sesgar o cortar las ideas del entrevistado (Blasco y Otero, 2008; Edwards, Holland, & Range, 2017; Merlinsky, 2006).

- **Estrategia concurrente de triangulación:**

Es un modelo utilizado en investigaciones con métodos mixtos. Tiene como objetivo confirmar, contrastar o corroborar hallazgos en un mismo estudio, adicional a esto permite compensar las debilidades de un método con las fortalezas de otro. El propósito de la triangulación se enfocará en la interpretación “ Puede presentar convergencia de los hallazgos como una manera de fortalecer los supuestos del conocimiento en el estudio o explicar cualquier ausencia de convergencia que pudiera resultar” (Creswell, 2007).

Para la presente investigación se realizará el análisis primero del componente cuantitativo y se entrará a profundizar con el método cualitativo tal como se muestra en la **figura 9**.

Figura 9 Triangulación según Creswell 2007



Para esta segunda fase cualitativa, las actividades y el proceso se desarrollaron de manera flexible y creativa, con una interacción constante entre lo deductivo y lo inductivo tal como se menciona en el texto base de investigación cualitativa de Strauss y Corbin (2002). Partiendo de las variables de la revisión de literatura y la primera fase cuantitativa se busca, seleccionar las variables en las que se desea profundizar y crear nuevas

categorías a partir de los hallazgos encontrados durante el análisis cualitativo que no han sido explorados en la literatura o en las encuestas del país.

Las técnicas guía de Strasuss y Corbin llevaron al investigador a comprender a profundidad el fenómeno social, que se centra alrededor de la generación de trabajadores *millennials* y se trató de fundamentar con datos concretos los resultados que se encontraran en los próximos apartados.

Partiendo de la teoría fundamentada, es decir permitiendo que la teoría emerja de los datos recolectados sistemáticamente y que la investigación cualitativa “puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional (...)” (Strauss & Corbin, 2002) es necesario realizar un arduo trabajo de análisis interpretativo. Debido a la naturaleza del problema, se consideró necesario aplicar este tipo de investigación a través de la entrevista semi-estructurada, para profundizar en las expectativas laborales de la generación de trabajadores del milenio y obtener conocimiento nuevo al respecto.

El primer paso del análisis fue mediante un análisis del discurso y una codificación abierta línea por línea “necesario al comienzo de un estudio para generar categorías iniciales (...) y para sugerir las relaciones entre ellas” (Strauss & Corbin, 2002), no necesariamente se realiza el análisis línea por línea, también puede aplicar a una palabra, oración o párrafo. Llevar a cabo este primer paso fue mucho más sencillo gracias a la transcripción y las tres revisiones que se dieron a cada una de las entrevistas, el conocer a fondo el discurso de cada entrevistado dio como resultado la creación clara de las categorías del siguiente paso del análisis; es importante aclarar que siempre se escuchó atentamente lo que el entrevistado decía y cómo lo decía.

El segundo paso es el procedimiento de conceptualización, reducción y relación de datos, a lo que Corbin y Strauss denominan codificar; este paso permite construir teorías mas no comprobarlas, es una herramienta para manejar grandes cantidades de información y facilita el análisis de manera sistemática y creativa, identificando y relacionando conceptos (el nombre que se asignó para cada categoría es el que mejor describe lo que quisieron decir los entrevistados). Luego de acumular una buena cantidad de categorías es importante empezar a unir y descomponer según sea el caso

en posibles subcategorías, que hacen más específica a una categoría enfocándose en cuándo, dónde, por qué y cómo.

El tercer paso consiste en realizar una mezcla con codificación axial, es decir relacionar categorías con subcategorías, todo ocurre alrededor del eje de una categoría reagrupando datos fracturados durante la codificación abierta. A continuación, se mencionan las tareas básicas de la codificación axial según Strauss (1987):

1. Acomodar las propiedades de una categoría y sus dimensiones, tarea que comienza durante la codificación abierta.
2. Identificar la variedad de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias asociadas con un fenómeno.
3. Relacionar una categoría con sus subcategorías por medio de oraciones que denotan las relaciones de unas con otras.
4. Buscar claves en los datos que denoten cómo se pueden relacionar las categorías principales entre sí. (citado en Strauss & Corbin, 2002)

Gracias a la organización de los datos y a cada paso del análisis fue posible realizar diagramas, mapas conceptuales, marcas de nube, etc. Elementos que facilitaron la discusión y comparación de información para elaborar más adelante las posibles conclusiones.

## **4.6 Software utilizado para el análisis de la información**

### **4.6.1 Primera fase: Programa R**

#### **Definición del Software R**

Para este primer componente del análisis, se utilizó como herramienta el Software R. Este programa es un entorno que cuenta con técnicas estadísticas tanto clásicas como modernas, tiene una gran variedad de técnicas gráficas que permiten la presentación y análisis de los datos. Estos gráficos y paquetes estadísticos además de ser variados,

cuentan con manuales y literatura gratuita que es fácilmente accesible para los usuarios del programa (Mirabal, Robaina, y Uranga, 2010).

El software además de ser gratuito, funciona en cualquiera de las plataformas existentes ahora mismo (Windows, Mac o UNIX), representando una ventaja al poder compartir con cualquier persona que utilice cualquier plataforma sin necesitar de ninguna licencia, siendo la mejor parte que todos los datos y análisis que se realizan por medio de R, siempre serán de quien los desarrolló (Paladino, n.d.; “Ventajas y Desventajas de utilizar R,” 2015).

### **Ventajas del uso de R para el Análisis de Correspondencias Múltiples**

Para la aplicación de este enfoque de ACM se puede utilizar el paquete de R “FactoMineR”, el cual, si bien no es muy amigable para los usuarios que recién comienzan a utilizar el programa, si proporciona la ventaja de tener un código abierto y por lo tanto la posibilidad de ajustarse a las necesidades de investigación más rápidamente, haciendo que el usuario sume al conocimiento actual de la comunidad que utiliza este lenguaje a través de aportes y desarrollos.

Algunas otras ventajas son que permite modificar la estructura o presentación de los datos fácilmente, ejecutar limpiezas de bases de datos, separar diversas cadenas de texto y agrupar y desagrupar datos (Paladino, n.d.).

## **4.6.2 Segunda fase**

### **Para la transcripción:**

La transcripción de las entrevistas se realizó utilizando Drive, desde el componente de Word® que brinda la opción de dictarle por voz al computador. Se seleccionó esta herramienta al ser gratuita, de fácil acceso, de guardado automático online, sin necesidad de instalar ningún programa y como ventaja se podría continuar trabajando desde cualquier equipo que contará con acceso a Internet. Adicionalmente gracias a la amplitud

del vocabulario, era más sencillo que el sistema reconociera lo que se pronunciaba y se disminuyeran los errores.

### **Para el Análisis:**

La definición del programa Nvivo® de su desarrollador, la empresa Australiana Software QSR “es un software que se dirige a la investigación con métodos cualitativos y mixtos. Está diseñado para ayudar a organizar, analizar y encontrar perspectivas en datos no estructurados o cualitativos, como: entrevistas, respuestas de encuestas con preguntas abiertas, artículos, contenido de las redes sociales y la web.” (QRS International, n.d.)

Esta herramienta permite organizar y analizar datos de forma más eficiente, tarea que sería muy compleja si se elabora de manera manual. Para el desarrollo de la presente tesis se utilizó la versión de prueba de Nvivo® 11 durante la clasificación y para el análisis se utilizó Nvivo® 12 gracias a las licencias de la Universidad Nacional de Colombia.

El uso de esta herramienta abarca todos los campos de estudio incluyendo desde la investigación de salud, evaluación de programas, atención al cliente, recursos humanos y desarrollo de productos, etc. Es transversal a muchas áreas teniendo en cuenta que reduce el trabajo operativo y permite aprovechar el tiempo para analizar la información.

Entre sus múltiples ventajas podemos encontrar que trabaja de forma sistemática asegurando que no se pase ningún dato por alto, permite justificar rigurosamente hallazgos con evidencia, todo el material se guarda en un solo archivo (hasta 10 GB por proyecto), tiene habilitado el idioma español para las palabras vacías (no relevantes para el análisis), genera conexiones que no son posibles de elaborar manualmente usando herramientas de visualización como gráficos, mapas, árboles de palabras y marcas de nube, mapas ramificados y análisis de conglomerados (Mayorga Coy, Pulido, y Rodríguez, 2014).

Nvivo® crea y clasifica nodos de "caso" para recopilar información descriptiva sobre personas, lugares u organizaciones, realiza la codificación de los recursos en temas o nodos (arrastrar y soltar, usar la barra codificación rápida para sacar provecho de la



codificación automática), operar con un número casi ilimitado de categorías y subcategorías que se pueden comparar entre sí y jerarquizar (citado en Palacios et al., 2013) y finalmente este software facilita la triangulación y categorización propia de la Investigación Cualitativa (Palacios et al., 2013).

Cabe aclarar que a pesar de que la herramienta constituye un importante apoyo para el análisis, este software no trabaja solo, es necesario que el investigador brinde un gran aporte en el análisis de información, clasificación y organización previa a la construcción de informes. Aún no existe ningún programa que pueda sustituir el gran aporte que da el investigador en el análisis y el aporte cognoscitivo.

## 5.Resultados:

### 5.1 Primera fase

#### 5.1.1 Análisis Descriptivo

En este apartado se presenta una descripción de la muestra seleccionada (5.027 trabajadores), con el resumen de algunas variables relevantes para la investigación. Para el primer caso (**Tabla 14**) se muestra la caracterización demográfica y de permanencia en el trabajo de la muestra:

Tabla 13 *Descripción demográfica y de permanencia de la muestra*

<b>Análisis descriptivo de la muestra: 5,027 trabajadores</b>				
<b>Género</b>				
Hombres: 50.6%	Mujeres: 49.4%			
<b>Nivel de escolaridad</b>				
Bachilleres: 47.9%	Técnicos o tecnólogos: 18.0%	Universitarios: 18.2%	Posgrado: 8.0%	NC*: 7.9%
<b>La cantidad de horas de trabajo a la semana que tiene más frecuencia</b>		48 Horas: 47.2%		
<b>Trabajadores conformes con su contrato actual</b>				
Si: 88.2%	No: 11.8%			
<b>Deseo de cambiar su trabajo actual</b>				
Si: 20.8%	No: 79.2%			
<b>Satisfechos en su empleo actual</b>				
Si: 88.7%	No: 11.3%			
<b>Tiempo de permanencia</b>				
<b>Trabajo Actual</b>				
Llevan menos de 1 año: 40.1%	Entre 1 y 2 años: 29.6%	Más de 2 años: 28.9%	NC*: 1.4%	
<b>Trabajo Anterior</b>				
Llevan menos de 1 año: 32.5%	Entre 1 y 2 años: 35.5%	Más de 2 años: 19.6%	NC*: 12.4%	

\* NC= No contestó

De la anterior tabla de resumen se puede concluir que si bien, la mayoría de estos trabajadores no tiene el deseo de cambiar su trabajo actual (intención de rotar), si se presenta un elevado porcentaje de trabajadores que han permanecido menos de 2 años en su trabajo anterior: 68% y así mismo solo han permanecido menos de 2 años en su trabajo actual cerca de 69.6% de la muestra es decir más de 3.400 personas.

En la siguiente tabla (**tabla 15**) se muestra, la principal razón por la cual los trabajadores dejaron su empleo anterior, el 57% no contestaron esta pregunta (porque esta pregunta se incorporó en el último semestre), 14.7% por término de su contrato, seguido del 11.2% por condiciones laborales insatisfactorias, 10% porque deseaba un empleo con mejores ingresos.

Tabla 14 *Número y porcentaje de trabajadores de la muestra clasificados según sus razones de retiro*

<b>Razones de retiro trabajo anterior: 5,027 trabajadores</b>	<b>%</b>	<b># trabajadores</b>
a. Terminó su contrato	14.70%	738
c. Condiciones laborales insatisfactorias	11.20%	562
h. Renunció porque deseaba un empleo con mejores ingresos, responsabilidades familiares)	10.00%	505
i. Renunció por razones personales	1.70%	86
b. Por quiebra o cierre de la empresa	1.50%	74
e. Lo despidieron	1.20%	59
g. Reducción de personal	1.00%	49
l. Renunció para estudiar	0.80%	39
m. Otra	0.70%	36
k. Renunció por motivos de salud	0.20%	10
j. Renunció para empezar su propio negocio	0.10%	4
No responde	57.00%	2,865
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,027</b>

Del 0.7% de trabajadores de la muestra que señalaron otra razón de retiro, mencionaron con mayor frecuencia el término: prestaciones.

En la **tabla 16** se presenta la frecuencia porcentual de las razones para cambiar su trabajo actual, aquí se resaltan: para mejorar sus ingresos y por cargos que mejoran la

utilización de sus capacidades. Cerca del 79.2% de las respuestas se encontraban en blanco, debido a que estas preguntas solo estaban disponibles para aquellos trabajadores que contestaron anteriormente que si tenían deseos de cambiar su trabajo actual (Pregunta P7130).

Tabla 15. *Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual*

Cambiaría de trabajo por:	SI		NO		No responde	
	#	%	#	%	#	%
Cambiaría su trabajo Para mejorar sus ingresos?	1,017	20.20%	30	0.60%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo Para mejorar la utilización de sus capacidades o formación?	922	18.30%	125	2.50%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo por mucho trabajo físico o mental?	491	9.80%	556	11.10%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo Para trabajar menos horas?	355	7.10%	692	13.80%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo por ser empleo temporal?	328	6.50%	719	14.30%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo porque no le gusta su trabajo?	311	6.20%	736	14.60%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo por problemas ambientales?	221	4.40%	826	16.40%	3,980	79.20%
Cambiaría su trabajo por problemas en el trabajo?	95	1.90%	952	18.90%	3,980	79.20%

Para detallar un poco más se realiza el mismo análisis para quienes cumplían las características anteriores pero que contestaron la pregunta relacionada con **las razones de retiro**:

Tabla 16 *Descripción demográfica y de permanencia de la muestra que contestó la pregunta de razones de retiro*

<b>Análisis descriptivo de la muestra: 2,162</b>				
<b>Género</b>				
Hombres: 51.1%	Mujeres: 48.9%			
<b>Nivel de escolaridad</b>				
Bachilleres: 46.8%	Técnicos o tecnólogos: 18.0%	Universitarios: 17.8%	Posgrado: 9.0%	NC*: 8.14%
<b>La cantidad de horas de trabajo a la semana que tiene más frecuencia</b>		48 Horas: 62.49%		
<b>Trabajadores conformes con su contrato actual</b>				
Si: 87.7%	No: 12.3%			
<b>Deseo de cambiar su trabajo actual</b>				
Si: 20.4%	No: 79.6%			
<b>Satisfechos en su empleo actual</b>				
Si: 88.4%	No: 11.6%			
<b>Tiempo de permanencia</b>				
<b>Trabajo Actual</b>				
Llevar menos de 1 año: 36.4%	Entre 1 y 2 años: 41.6%	Más de 2 años: 22.1%	NC*: 1.4%	
<b>Trabajo Anterior</b>				
Llevar menos de 1 año: 32.5%	Entre 1 y 2 años: 35.5%	Más de 2 años: 19.6%		

Tabla 17 *Número y porcentaje de trabajadores de la muestra clasificados según sus razones de retiro*

<b>Razones de retiro trabajo anterior</b>	<b>%</b>	<b># trabajadores</b>
a. Terminó su contrato	34.1%	738
c. Condiciones laborales insatisfactorias	26.0%	562
h. Renunció porque deseaba un empleo con mejores ingresos	23.4%	505
i. Renunció por razones personales	4.0%	86
b. Por quiebra o cierre de la empresa	3.4%	74
e. Lo despidieron	2.7%	59
g. Reducción de personal	2.3%	49
l. Renunció para estudiar	1.8%	39
m. Otra	1.7%	36
k. Renunció por motivos de salud	0.5%	10
j. Renunció para empezar su propio negocio	0.2%	4
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,162</b>

Tabla 18 Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual para aquellos que contestaron sus razones de retiro en el cargo anterior

Cambiaría de trabajo por:	SI		NO	
	#	%	#	%
<b>SIN LOS QUE NO CONTESTARON LA RAZÓN DE RETIRO</b>				
Cambiaría su trabajo Para mejorar sus ingresos?	1,017	97.13%	30	2.87%
Cambiaría su trabajo Para mejorar la utilización de sus capacidades o formación?	922	88.06%	125	11.94%
Cambiaría su trabajo por mucho trabajo físico o mental?	491	46.90%	556	53.10%
Cambiaría su trabajo Para trabajar menos horas?	355	33.91%	692	66.09%
Cambiaría su trabajo por ser empleo temporal?	328	31.33%	719	68.67%
Cambiaría su trabajo porque no le gusta su trabajo?	311	29.70%	736	70.30%
Cambiaría su trabajo por problemas ambientales?	221	21.11%	826	78.89%
Cambiaría su trabajo por problemas en el trabajo?	95	9.07%	952	90.93%

A continuación, en la tabla 20 se presenta el análisis descriptivo para aquellos que cumplían los criterios de ser trabajadores en Bogotá con edades entre 17 y 37 años, que tengan contrato por escrito y que tengan nivel de escolaridad de **universitario y posgrado**, total de la muestra 1,320 trabajadores

Tabla 19 Descripción demográfica y de permanencia de la muestra con nivel de escolaridad de universitario y posgrado.

<b>Análisis descriptivo de la muestra: 1,320</b>		
<b>Género</b>		
Hombres: 42.4%	Mujeres: 57.6%	
<b>Nivel de escolaridad</b>		
Universitarios: 69.4%	Posgrado: 30.6%	
<b>La cantidad de horas de trabajo a la semana que tiene más frecuencia</b>		48 Horas: 44.7%
<b>Trabajadores conformes con su contrato actual</b>		
Si: 86.1%	No: 13.9%	
<b>Deseo de cambiar su trabajo actual</b>		
Si: 20.5%	No: 79.5%	
<b>Satisfechos en su empleo actual</b>		
Si: 88.4%	No: 11.6%	

Tiempo de permanencia			
<b>Trabajo Actual</b>			
Llevar menos de 1 año: 32.6%	Entre 1 y 2 años: 31%	Más de 2 años: 34.9%	NC*: 1.5%
<b>Trabajo Anterior</b>			
Llevar menos de 1 año: 28.4%	Entre 1 y 2 años: 36.4%	Más de 2 años: 24.4%	NC*: 10.8%

En la tabla 21 se evidencia un cambio en las principales razones de retiro, es decir que para los trabajadores *millennials* de Bogotá y con niveles de escolaridad de universitarios y de posgrado, su principal razón de retiro es por mejorar sus ingresos apoyando un poco lo que mencionaba la literatura como uno de los motivadores para esta generación, seguido de la terminación del contrato y condiciones insatisfactorias.

Tabla 20 *Número y porcentaje de trabajadores de la muestra con nivel de escolaridad universitario y posgrado, clasificados según sus razones de retiro*

Razones de retiro trabajo anterior	%	# trabajadores
No responde	55.9%	738
h. Renunció porque deseaba un empleo con mejores ingresos	14.8%	196
a. Terminó su contrato	14.2%	188
c. Condiciones laborales insatisfactorias	8.5%	112
i. Renunció por razones personales	1.4%	19
b. Por quiebra o cierre de la empresa	1.4%	18
l. Renunció para estudiar	0.9%	12
g. Reducción de personal	0.9%	12
e. Lo despidieron	0.8%	11
m. Otra	0.8%	10
j. Renunció para empezar su propio negocio	0.2%	3
k. Renunció por motivos de salud	0.1%	1
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,320</b>

Así mismo en la tabla para aquellos que solo respondieron que estaban interesados en cambiar su empleo actual 582 trabajadores, se presentan en la tabla 22 sus principales razones de retiro de su empleo anterior:

Tabla 21 *Número y porcentaje de trabajadores de la muestra con nivel de escolaridad universitario y posgrado, clasificados según sus razones de retiro y que contestaron que les interesaba cambiar de empleo*

Razones de retiro trabajo anterior	%	# trabajadores
h. Renunció porque deseaba un empleo con mejores ingresos	33.68%	196
a. Terminó su contrato	32.30%	188
c. Condiciones laborales insatisfactorias	19.24%	112
i. Renunció por razones personales (matrimonio, embarazo, responsabilidades familiares)	3.26%	19
b. Por quiebra o cierre de la empresa	3.09%	18
l. Renunció para estudiar	2.06%	12
g. Reducción de personal	2.06%	12
e. Lo despidieron	1.89%	11
m. Otra	1.72%	10
j. Renunció para empezar su propio negocio	0.52%	3
k. Renunció por motivos de salud	0.17%	1
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>582</b>

Tabla 22 *Número y porcentaje de trabajadores por razones de cambio de su trabajo actual para aquellos bogotanos con nivel de escolaridad de universidad y posgrado y que tienen intención de cambiar de empleo*

Razones de cambio de trabajo	SI	No	% si	%no
Cambio_ingresos	256	14	94.8%	5.2%
Cambio_uso_capacidades	244	26	90.4%	9.6%
cambio_mucho_trabajo_mentalofisico	112	158	41.5%	58.5%
Cambio_trabajo_temporal	83	187	30.7%	69.3%
cambio_menos_horas_trabajo	75	195	27.8%	72.2%
cambio_no_le_gusta_Tranajo	72	198	26.7%	73.3%
cambio_ambiental	27	243	10.0%	90.0%
cambio_en_trabajo	21	249	7.8%	92.2%
<b>Total</b>		270		

### 5.1.2 Análisis Bivariado

Luego del análisis descriptivo, fue necesario realizar un análisis un poco más profundo que permitiera conocer las características de la muestra, es por esta razón



que mediante diferentes tablas cruzadas se pudo contrastar variables como género, conformidad con el trabajo y el tipo de contrato, disposición de cambiar de trabajo y ocupación. A continuación, se presentan en síntesis los hallazgos:

- Del porcentaje de trabajadores conformes con su trabajo actual, los hombres están más conformes con el tipo de contrato con un 45.4% y las mujeres con un 42.6%. Así mismo entre quienes no están conformes con su contrato actual las mujeres superan a los hombres por un 1.4%.
- Entre aquellos trabajadores que están conformes con su contrato actual el 14.7% estaría dispuesto a cambiar de trabajo, quienes no estaban conformes con su tipo de contrato solo el 6% desearían cambiar de trabajo, pero el porcentaje más representativo lo obtienen aquellos trabajadores que están conformes con su tipo de contrato y no quieren cambiar de empleo 73.42%.
- Aquellos trabajadores que están conformes con su contrato y que cuentan con un horario de trabajo que es compatible con sus responsabilidades familiares corresponde a un 79%.
- El 64% de trabajadores conformes con su tipo de contrato cuentan con un trabajo a término indefinido, con término fijo solo se encuentran conformes el 23%.
- En cuanto a las actividades se destaca que cerca del 6% de los empleados de oficina desharían cambiar su trabajo seguido de los trabajadores de servicios y vendedores con un 4% y finalmente Profesionales Universitarios, científicos e intelectuales con un 3.74%.

### 5.1.3 Análisis de Correspondencias Múltiples

#### 5.1.3.1 Características del Trabajo:

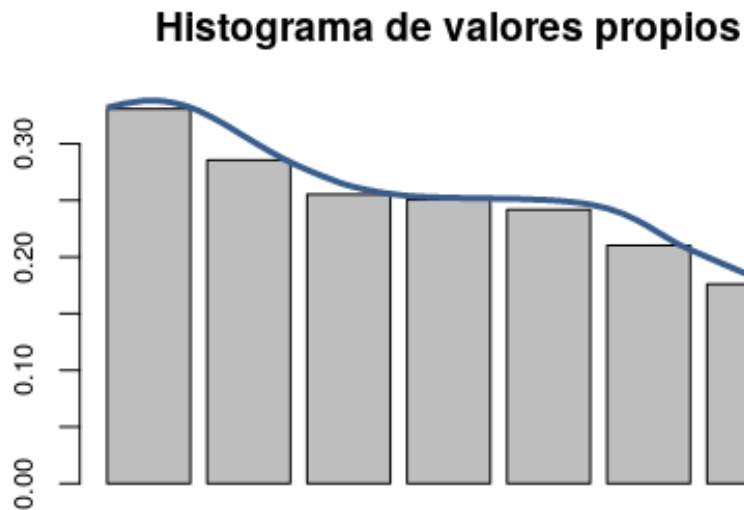
##### 5.1.3.1.1 Histograma y ACM

Para determinar la cantidad de ejes de las gráficas del ACM de la primera categoría que se refiere a las Características de trabajo (**tabla 12**), es necesario realizar el histograma de valores propios (que recoge la mayor inercia (variabilidad o información de los datos) por cada una de las variables o respuestas a cada pregunta). La cantidad de ejes se puede determinar primero mediante el punto de inflexión del histograma (este es el

método más relevante) y segundo mediante el criterio de Benzécri donde se toman la cantidad de ejes asociados a valores propios  $> 1/s$  en donde  $s$  representa la cantidad de variables.

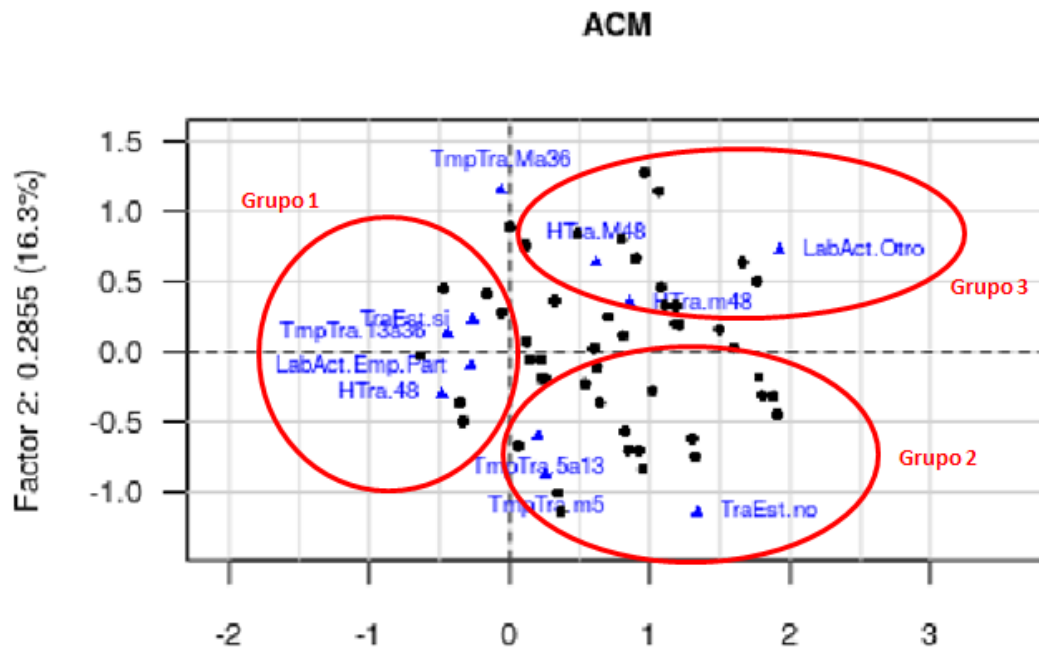
En el **Anexo C** se presentan cuatro ilustraciones referentes a los histogramas de valores propios para las variables, en todos los casos se seleccionaron dos ejes. Por otro lado, en la **figura 10** se muestra el histograma de valores propios de la categoría global: Características del trabajo.

Figura 10 Histograma de valores propios  
Características de trabajo



En este caso solo se seleccionarán dos ejes teniendo en cuenta el punto de inflexión. Luego de seleccionar los ejes se puede realizar el ACM, que representa un plano factorial de categorías e individuos. Es decir se genera una caracterización de individuos mediante la asociación de categorías. En la **figura 11** se presenta el ACM para las Características del trabajo:

Figura 11 ACM Características del Trabajo



Para realizar el análisis de este primer ACM **figura 11** es necesario tener en cuenta las siglas de las variables que se encuentran resumidas en la **tabla 34 (Anexo C)**. Para este caso se pueden resaltar 3 grupos de trabajadores con las siguientes características:

- Grupo 1: Corresponden a un grupo grande de trabajadores porque está mas cerca del origen y tiene una mayor proporción de datos (puntos). Son trabajadores que consideran que su trabajo es estable, que llevan entre 13 a 36 meses de trabajo en su empresa actual, tienden a ser Obrero o empleado de empresa particular y finalmente trabajan cerca de 48 horas semanales.
- Grupo 2: Son trabajadores que no consideran que su empleo sea estable y tienden a tener menos de 13 meses trabajando para su empresa actual.

- Grupo 3: Trabajadores con labores como: Obrero o empleado del gobierno, Empleado doméstico, Trabajador por cuenta propia, Patrón o empleador, Trabajador familiar sin remuneración, Trabajador sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares, Jornalero o peón de patrón u obrero y que trabajan 48 horas a la semana.

#### 5.1.3.1.2 ACM y Variables Ilustrativas

Luego de la elaboración y análisis del ACM de categoría Características del trabajo se elaboraron diferentes ACM con las variables ilustrativas, en la **tabla 24** se presenta un resumen en donde se muestran el análisis y las conclusiones de cada uno de los ACM contrastado con la rotación, edad, género, lugar de trabajo, nivel de escolaridad y rama de actividad.

Tabla 23 Conclusiones de la categoría: Características del trabajo por cada variable ilustrativa

Características del trabajo					
Rotación	Edad	Género	Lugar de Trabajo	Nivel de Escolaridad	Rama de actividad
<p>En la figura 12:</p> <p>Grupo 1: No tiene intención de rotar por considerar su trabajo estable.</p> <p>Grupo 2: a falta de estabilidad consideran cambiar su trabajo actual.</p>	<p>Figura 13:</p> <p>Entre mayor edad tienen los trabajadores del milenio, consideran que su trabajo es más estable y van a tener menos intención de cambiar de trabajo.</p> <p>Grupo 1: Mayores de 25 hasta 37 años - Trabajo estable - sin intención de rotar</p> <p>Grupo 2: 25 años - Trabajo no estable - intención de rotar</p>	<p>No se observa diferencia entre hombre y mujeres en cuanto a las características del trabajo. <b>(Anexo C)</b></p>	<p>Figura 14:</p> <p>Grupo 1: quienes trabajan en un local u oficina también consideran que son más estables en su trabajo y con menos rotación</p> <p>Grupo 3: quienes trabajan en otros establecimientos</p>	<p>Figura 15:</p> <p>Similar a la edad, es decir que entre mayor nivel de escolaridad se tendrá mayor percepción de estabilidad y permanencia.</p> <p>Entre menor grado de escolaridad hay menos estabilidad y se es más propenso a cambiar de trabajo</p> <p>En el caso del nivel educativo Universidad y Posgrado tienen al Grupo 1 diferente a lo que se presenta en la figura 16, ya que se alejan del centro por la baja frecuencia frente a los otros niveles educativos.</p>	<p>Para la última variable ilustrativa (figura 16), podemos concluir que se relacionan las actividades 4 y 10, Construcción e inmobiliario con el Grupo 3, para este caso tienden a trabajar menos de 48 horas a la semana y pueden corresponder a otros trabajadores como (Obrero o empleado del gobierno, Empleado doméstico, Trabajador por cuenta propia, Patrón o empleador, Trabajador familiar sin remuneración, Trabajador sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares, Jornalero o peón).</p> <p>Es importante destacar que actividades como la 6 Eléctrico, gas y agua, 7 Financiero, 8 hoteles y restaurantes, 16 Servicios sociales y de salud y 14 Servicio doméstico tienden a caracterizarse hacia el Grupo 1. Con respecto a las actividades 11 Minas y canteras y 5 Educación que se encuentran sobre el eje factorial o eje 1, no pueden destacarse o relacionarse con ningún grupo. Los códigos por actividad se encuentran en la figura 16</p>

Figura 122 ACM con la variable ilustrativa: Rotación

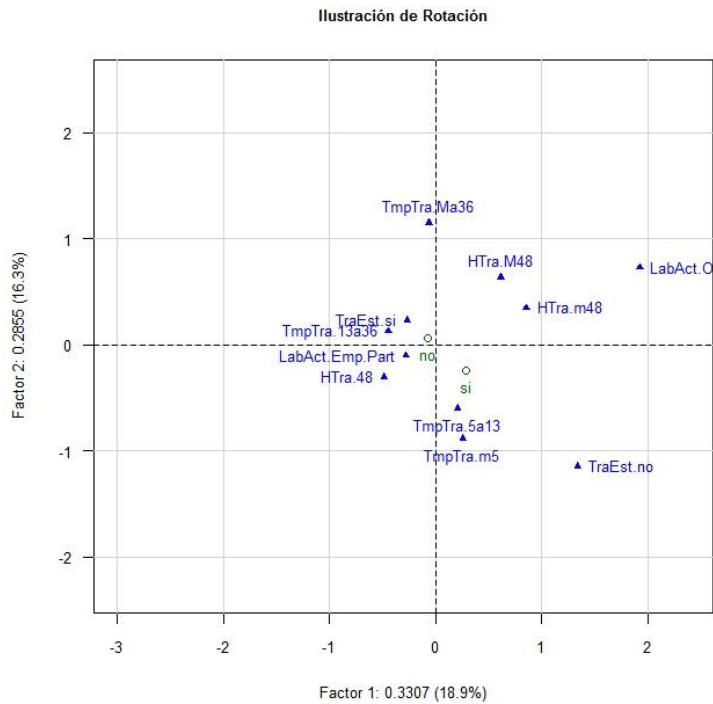


Figura 13 ACM con la variable ilustrativa: Edad

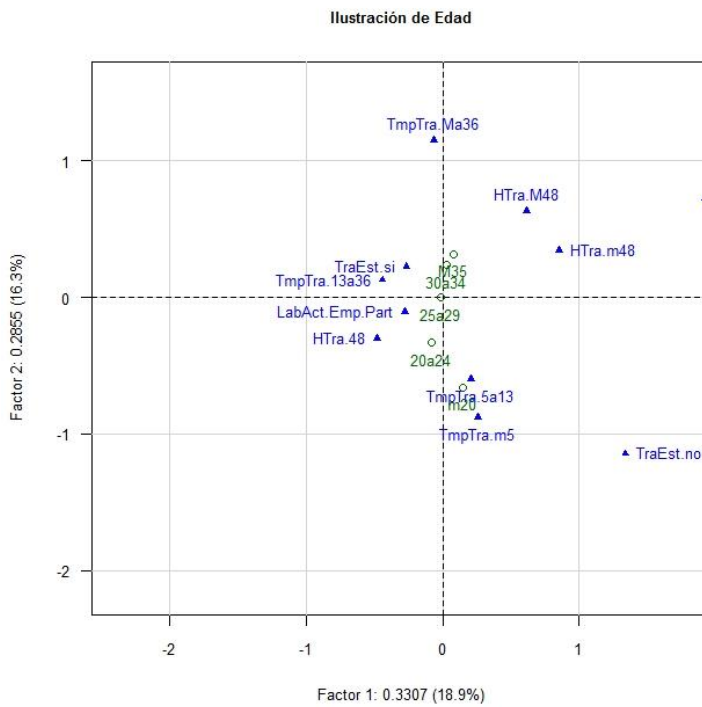


Figura 14 ACM con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo

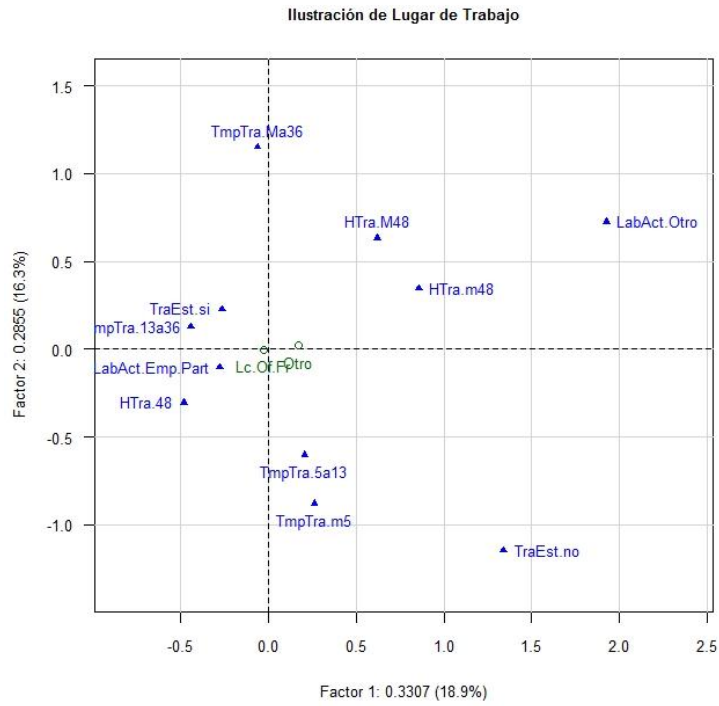


Figura 15 ACM con la variable ilustrativa: Nivel Educativo

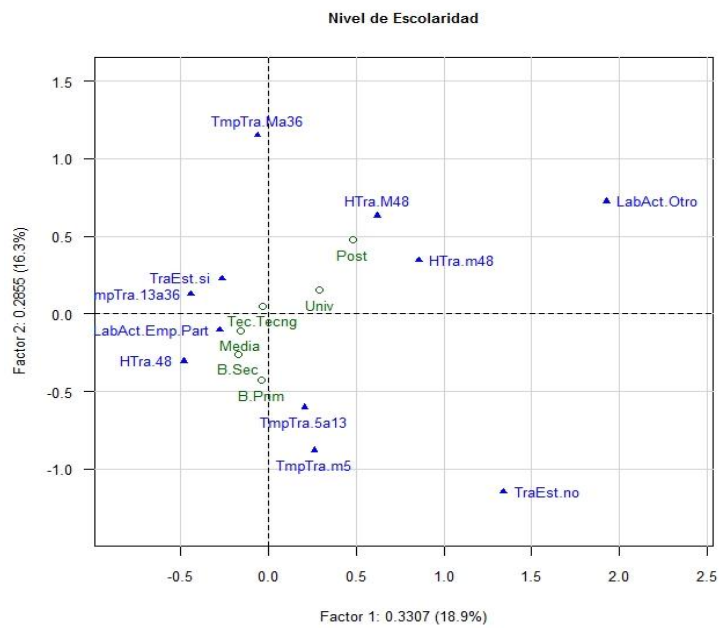
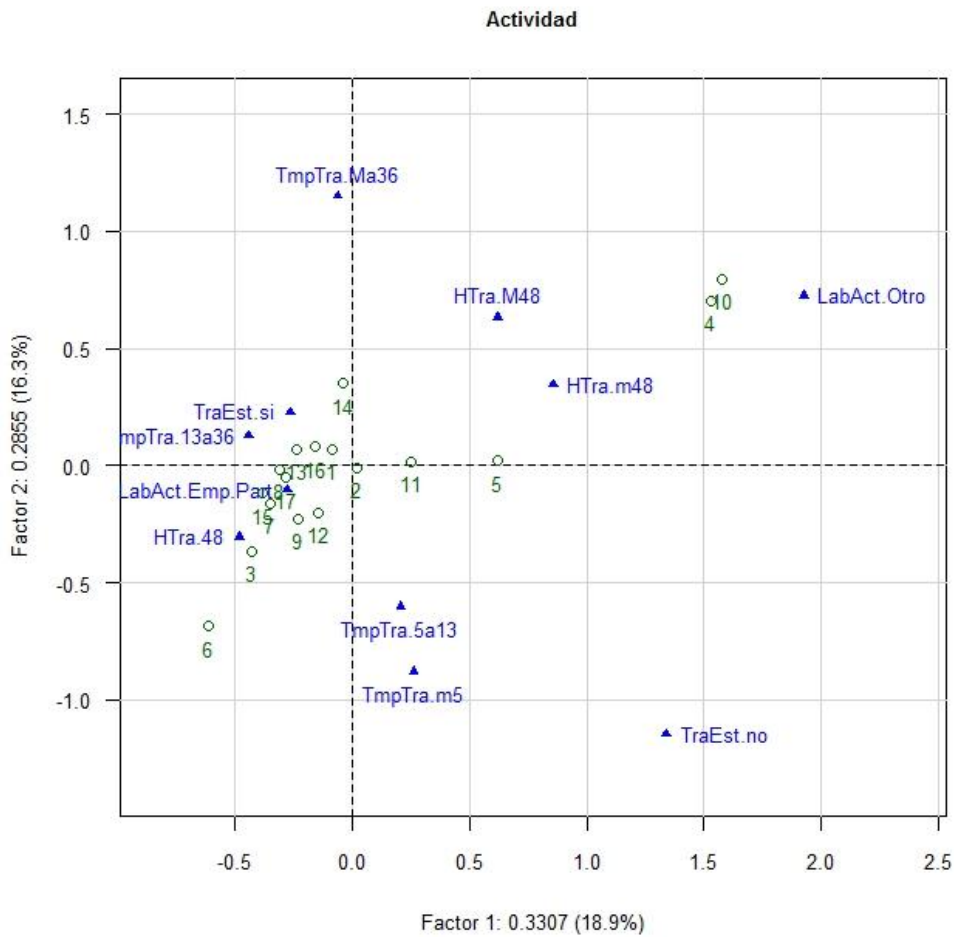


Figura 16 Códigos por actividad

- [1] "Administración pública y defensa"
- [2] "Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura"
- [3] "Comercio"
- [4] "Contrucción"
- [5] "Educación"
- [6] "Electrico, gas y agua"
- [7] "Financiero"
- [8] "Hoteles y restaurantes"
- [9] "Industria Manufactera"
- [10] "Inmobiliario"
- [11] "Minas y canteras"
- [12] "Nr"
- [13] "Organos Extraterritoriales"
- [14] "Servicio domestico"
- [15] "Servicios comunitarios, sociales y personales"
- [16] "Servicios sociales y de salud"
- [17] "Transporte, almacenamiento y comunicaciones"

Figura 17 ACM con la variable ilustrativa: Actividad





### 5.1.3.2 Contractual:

#### 5.1.3.2.1 Histograma y ACM

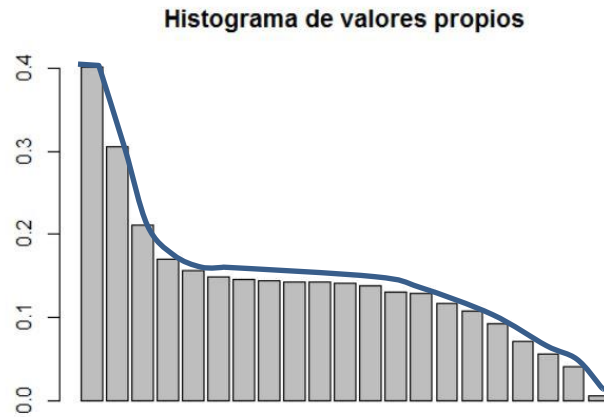
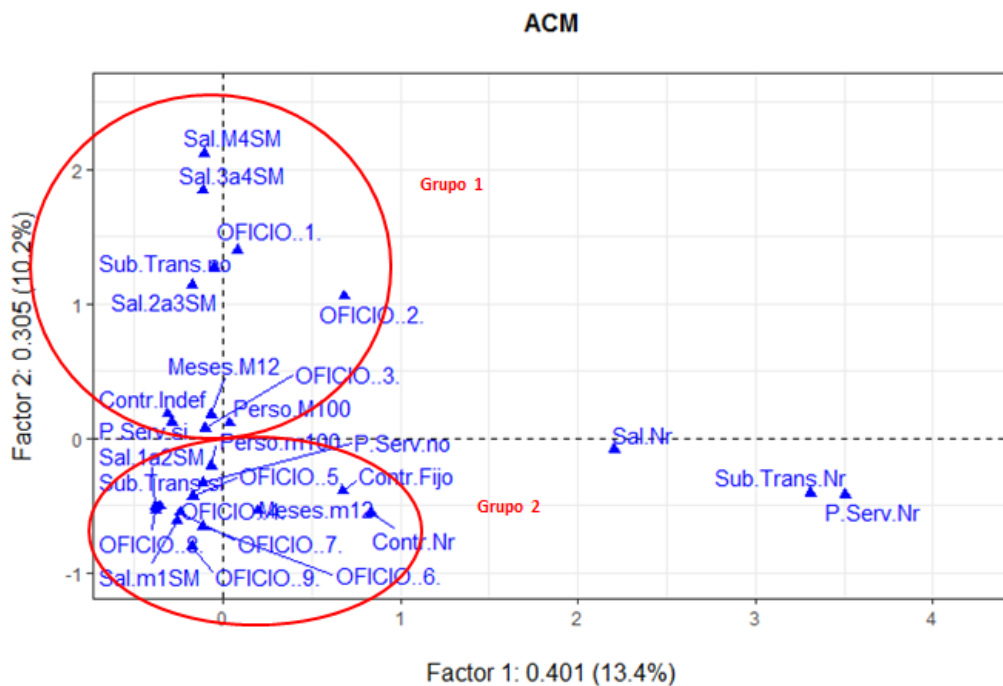


Figura 18 Histograma de valores propios Contractual

Teniendo en cuenta la **figura 18**, en este caso solo se seleccionarán dos ejes teniendo en cuenta el punto de inflexión de la gráfica.

Luego de seleccionar los ejes se puede realizar el ACM el cual se muestra en la **figura 19** para la categoría Contractual:

Figura 19 ACM Contractual



Para realizar el análisis del ACM de la **figura 19** es necesario tener en cuenta las siglas de las variables que se encuentran resumidas en la **tabla 35 (Anexo C)**. Para este caso se pueden resaltar 2 grupos de trabajadores con las siguientes características:

- Grupo 1: son trabajadores que generalmente trabajan los 12 meses del año, cuentan con contrato a termino indefinido, ganan entre 2 hasta más de 4 Salarios mínimos legales vigentes (SMLV), no cuentan con subsidio de transporte, tienen prima de servicios, la empresa en la que laboran cuenta con más de 100 personas trabajando y se relaciona con los siguientes oficios:
  - OFICIO 1 "Miembros del Poder Ejecutivo, de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas"
  - OFICIO 2 "Profesionales universitarios, científicos e intelectuales"
  - OFICIO 3 "Técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes"
  
- Grupo 2: Son aquellos trabajadores por el contrario ganan menos de 2 SMLV, cuentan con subsidio de transporte, las empresas en las que laboran tienen menos de 100 trabajadores, no tienen prima de servicios, su contrato es a termino fijo, trabajan menos de 12 meses por año y se relacionan directamente con los siguientes oficios:
  - OFICIO 4 Empleados de oficina
  - OFICIO 5 Trabajadores de los servicios y vendedores
  - OFICIO 6 "Agricultores, trabajadores y obreros agropecuarios, forestales y pesqueros"
  - OFICIO 7 "Oficiales, operarios, artesanos y trabajadores de la industria manufacturera, de la construcción y de la minería"
  - OFICIO 8 "Operadores de instalaciones, de máquinas y ensambladores"
  - OFICIO 9 Trabajadores no calificados

Este Grupo representa a más individuos promedio teniendo en cuenta que se encuentra más cerca del origen.

Los otros datos que se presentan en el ACM son aquellos que no sabe o no responden.

#### 5.1.3.2.2 ACM y Variables Ilustrativas

Luego de la elaboración y análisis del ACM de categoría Contractual, se elaboraron diferentes ACM con las variables ilustrativas, en la **tabla 25** se presenta un resumen en donde se muestran el análisis y las conclusiones de cada uno de los ACM contrastado con la rotación, edad, género, lugar de trabajo, nivel de escolaridad y rama de actividad.

Tabla 24 Conclusiones de la categoría: Contractual por cada variable ilustrativa

Contractual					
Rotación	Edad	Género	Lugar de Trabajo	Nivel de Escolaridad	Rama de actividad
<p>Figura 20: Grupo 1: poca intención de rotar</p> <p>Grupo 2: intención de cambiar su empleo actual</p> <p>Esto quiere decir que las siguientes condiciones contractuales en realidad influyen o pueden ser determinantes en la permanencia de los trabajadores:</p> <p>* Prima de servicios? * ¿Cuántas personas en total tiene la empresa, * negocio, industria, oficina, firma o finca o sitio donde ... Trabaja? * ¿Qué hace ... En este trabajo? (código) * Antes de descuentos ¿cuánto ganó ... El mes pasado en este empleo? * ¿El contrato de trabajo de ... Es a término indefinido o a término fijo? * ¿Cuántos meses trabajó en los últimos 12 meses?</p>	<p>Figura 21:</p> <p>25 a 35 años: pertenecen al Grupo 1, pero con algunas particularidades. 25 a 30 años: tienen mayor frecuencia dentro de la encuesta y se relacionan más con el Oficio 3 "Técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes".</p> <p>30 a 35 años, Cuentan con prima de servicios, trabajan el año completo, las organizaciones en que laboran cuentan con más de 100 trabajadores y tienen un contrato a término indefinido.</p> <p>Menores de 25 años: Grupo 2</p> <p>Menores de 20 años: trabajan menos de 12 meses al año, ganan menos de 1 SMLV y contrato a término fijo.</p> <p>Para los trabajadores de entre 20 a 25 años, trabajan en empresas con más de 100 empleados y no cuentan con prima de servicios.</p>	<p>No hay diferencia entre hombres y mujeres Anexo C.</p>	<p>Figura 22:</p> <p>Grupo 1: trabajan en oficinas y locales, es decir quienes tienen mayor sueldo, prima de servicios y contrato indefinido.</p> <p>Grupo 2: otros lugares de trabajo que abarcan: En esta vivienda, En otras viviendas, En kiosco – caseta, En un vehículo, De puerta en puerta, Sitio al descubierto en la calle (ambulante y estacionario), En el campo o área rural, mar o río, en una obra en construcción y En una mina o cantera.</p>	<p>Figura 23:</p> <p>Grupo 1: trabajadores que cuentan con el nivel de escolaridad de Posgrado y Universidad Posgrado se acerca mucho más al Oficio 1 Miembros del Poder Ejecutivo, de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas.</p> <p>Los Universitarios tienden a ganar entre 2 a 3 SMLV; oficio 2 Profesionales universitarios, científicos e intelectuales.</p> <p>Nivel Técnico, tecnólogo, bachiller, secundaria y primaria tienden al Grupo 2 con menos de 2 SMLV, subsidio de transporte, pero con contratos a término fijo y sin prima de servicios.</p>	<p>En cuanto a las actividades se puede resaltar que se relacionan con el Grupo 1 las actividades: 1 Administración pública y defensa, 3 Comercio, 5 Educación, 6 Eléctrico, gas y agua en este caso puntual se presenta una diferencia notoria que tiende a obtener el mayor nivel salarial que es mayor a 4 SMLV, 9 Industria manufacturera, 10 Inmobiliario, 14 servicio doméstico para esta actividad se relacionan más hacia 2 a 3 SMLV y 16 servicios sociales y de salud.</p> <p>Tal como se muestra en la Figura 24 las actividades que se relacionan con el Grupo 2 son 2 Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, 4 Construcción para esta actividad se evidencia una tendencia hacia obtener menos de 1 SMLV, 8 Hoteles y restaurantes, 11 Minas y canteras, 13 Órganos Extraterritoriales, 15 Servicios comunitarios, sociales y personales, 17 Transporte, almacenamiento y comunicaciones.</p>

Figura 20 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Rotación

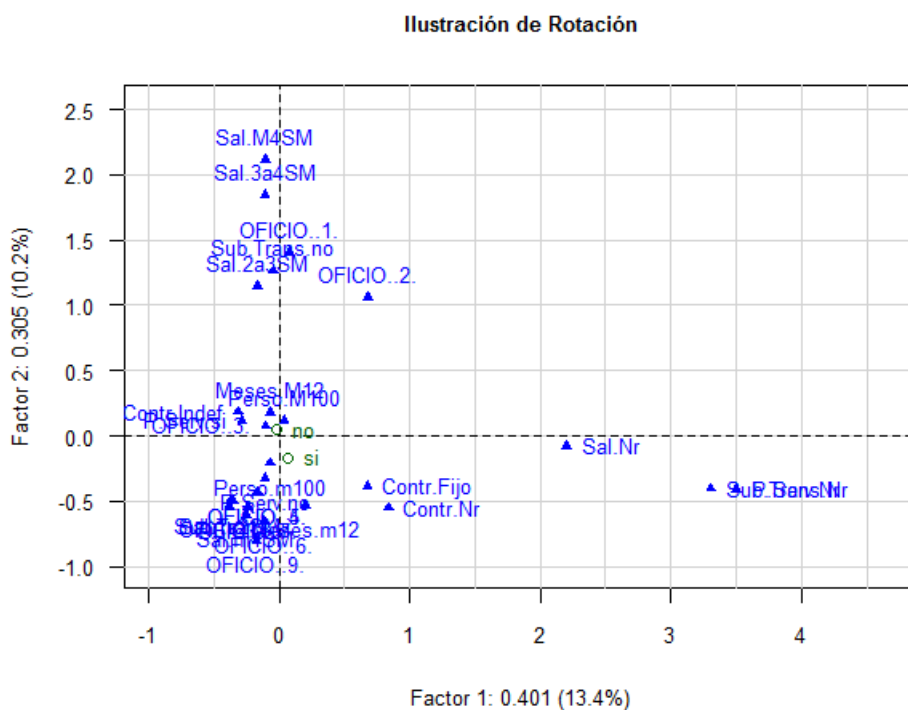


Figura 21 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Edad

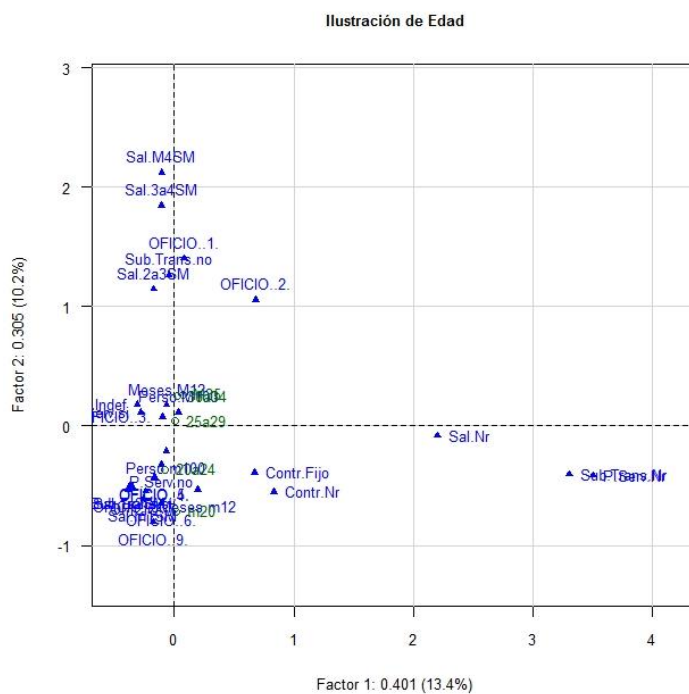


Figura 22 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Lugar de Trabajo

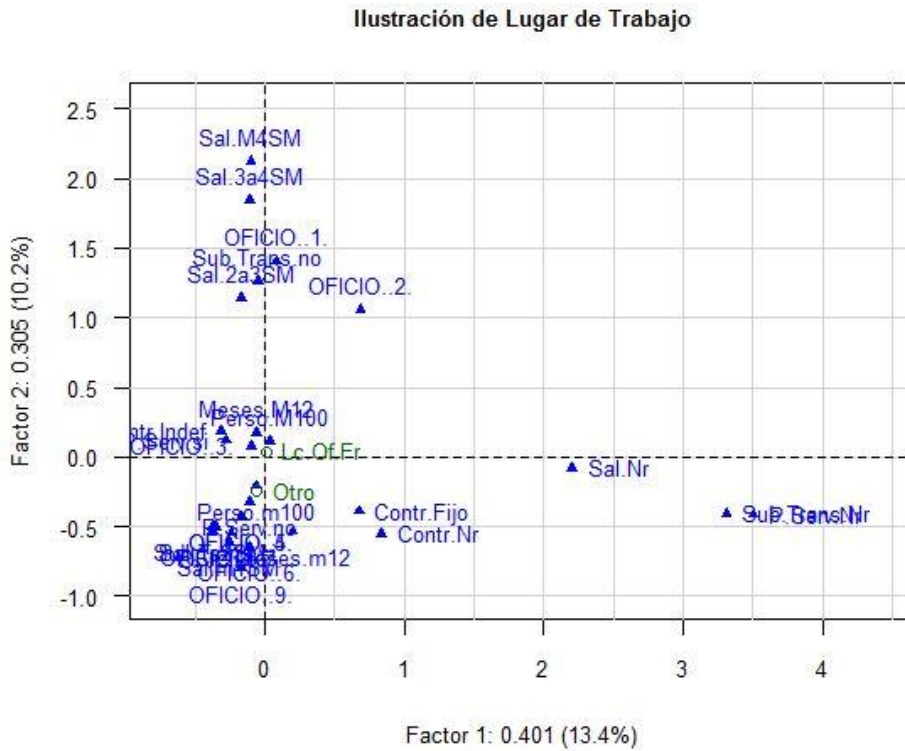
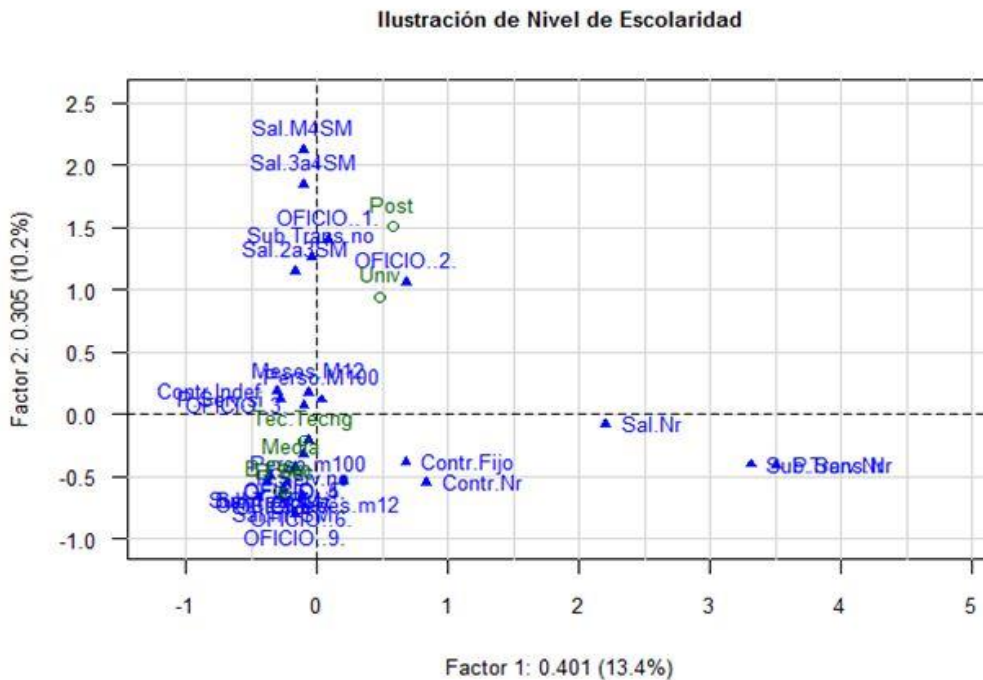


Figura 23 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Nivel de escolaridad





Histograma de valores propios

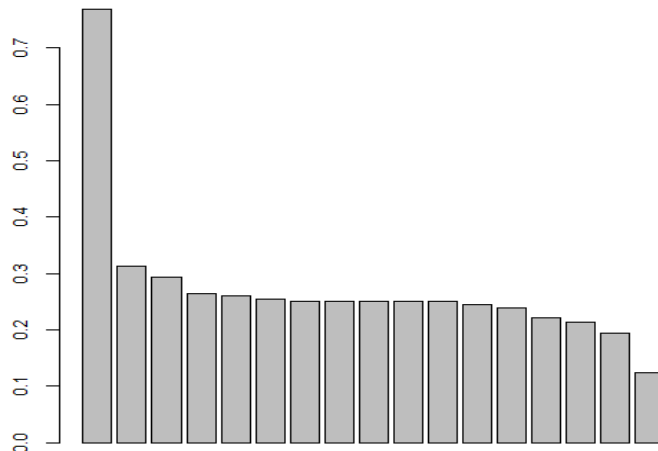
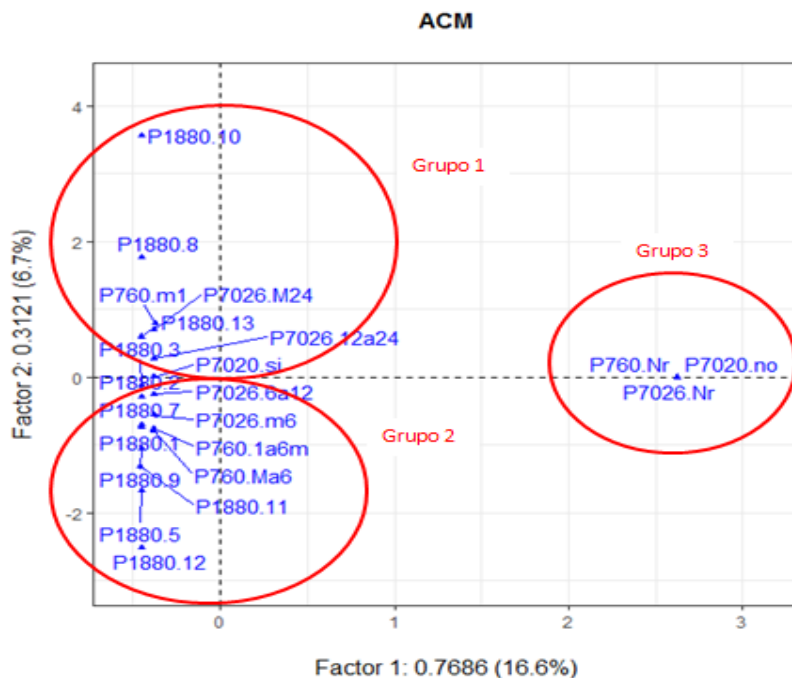


Figura 25 Histograma de valores propios Condiciones de Trabajo Anterior

Según la **figura 25** en esta categoría se seleccionarán dos ejes (para este caso el punto de quiebre solo nos muestra un eje pero se debe tener en cuenta que como mínimo se deben seleccionar dos).

Luego de seleccionar los ejes se puede realizar el ACM el cual se muestra en la **figura 26** para las Condiciones de Trabajo Anterior:

Figura 26 ACM Condiciones de trabajo anterior





Para realizar el análisis del ACM de la **figura 26** es necesario tener en cuenta las siglas de las variables que se encuentran resumidas en la **tabla 36 Anexo C**. Para este caso se pueden resaltar 3 grupos de trabajadores con las siguientes características:

- Grupo 1: son trabajadores cuyas razones principales para dejar su trabajo anterior fueron: Renuncia para crear su propio negocio, para obtener un trabajo con mejores ingresos y por condiciones insatisfactorias. Adicional a esto llevan más de 12 meses en su empleo anterior y han durado menos de un mes sin empleo.
- Grupo 2: Son aquellos trabajadores que dejaron su trabajo anterior por quiebra de la empresa, por reducción de personal, por terminación del contrato, por razones personales, de salud por despido o para continuar sus estudios. Han durado más de 6 meses sin trabajo y en su empleo anterior permanecieron menos de 12 meses.
- Grupo 3: Son quienes no responden la razón por la cual salieron, no responden cuanto tiempo han estado sin trabajo, ni cuanto tiempo permaneció en su empleo anterior.

#### 5.1.3.3.2 ACM y Variables Ilustrativas

Luego de la elaboración y análisis del ACM de categoría Retención- Condiciones de trabajo anterior, se elaboraron diferentes ACM con las variables ilustrativas, en la **tabla 26** se presenta un resumen en donde se muestran el análisis y las conclusiones de cada uno de los ACM contrastado con la rotación, edad, género, lugar de trabajo, nivel de escolaridad y rama de actividad.

Tabla 25 Conclusiones de la categoría: Retención- Condiciones de trabajo anterior por cada variable ilustrativa

Retención- Condiciones de trabajo anterior					
Rotación	Edad	Género	Lugar de Trabajo	Nivel de Escolaridad	Rama de actividad
<p>Figura 27:</p> <p>Grupo 1: sin intención de rotar. *Razones de retiro: Renuncia para crear su propio negocio, para obtener un trabajo con mejores ingresos y por condiciones insatisfactorias. Llevan más de 12 meses en su empleo anterior y han durado menos de un mes sin empleo.</p> <p>Grupo 2: interesados en cambiar su trabajo. *Razones de retiro relacionadas: por quiebra de la empresa, por reducción de personal, por terminación del contrato, por razones personales, de salud, por despido o para continuar sus estudios, han durado más de 6 meses sin trabajo y en su empleo anterior permanecieron menos de 12 meses.</p>	<p>Figura 28:</p> <p>Grupo 2: Menores de 20 años a 29 años, trabajadores que han permanecido menos de 1 año en su trabajo anterior, han durado más de 6 meses sin trabajo y *Razones de retiro: por quiebra de la empresa, por reducción de personal, por terminación del contrato, por razones personales, de salud, por despido o para continuar sus estudios.</p> <p>Grupo 1: trabajadores entre 30 a 37 *Razones de retiro: Renuncia para crear su propio negocio, para obtener un trabajo con mejores ingresos y por condiciones insatisfactorias. Llevan más de 12 meses en su empleo anterior y han durado menos de un mes sin empleo.</p>	<p>No es posible notar alguna diferencia entre hombres y mujeres Anexo C.</p>	<p>No existe una diferencia clara Anexo C.</p>	<p>Figura 29:</p> <p>Grupo 1: universitarios y con posgrado. *Posgrado: más cerca de la razón de retiro, por condiciones insatisfactorias. *Universitarios: se mantienen más de 24 meses en su trabajo anterior.</p> <p>Grupo 2: nivel de escolaridad Técnico o tecnológico y bachiller. *Razones de retiro: por quiebra de la empresa, por reducción de personal, por terminación del contrato, por razones personales, de salud por despido o para continuar sus estudios, han durado más de 6 meses sin trabajo y han permanecido en su empleo anterior menos de 12 meses.</p>	<p>Al ser tantas actividades podemos notar solo algunas diferenciar de aquellas que sobresalen como en el caso de la actividad 3 Comercio, que tiene una tendencia al Grupo 2 con menos de 12 meses en su trabajo anterior y más de 6 meses sin trabajo. Para las actividades 14 servicio doméstico y 10 inmobiliario tienden al grupo 1 con más tiempo de permanencia de más de 24 meses y finalmente para el caso de la actividad 6 tiende al grupo en que no saben o no responden las preguntas relacionadas. (Figura 30)</p>

Figura 27 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Rotación

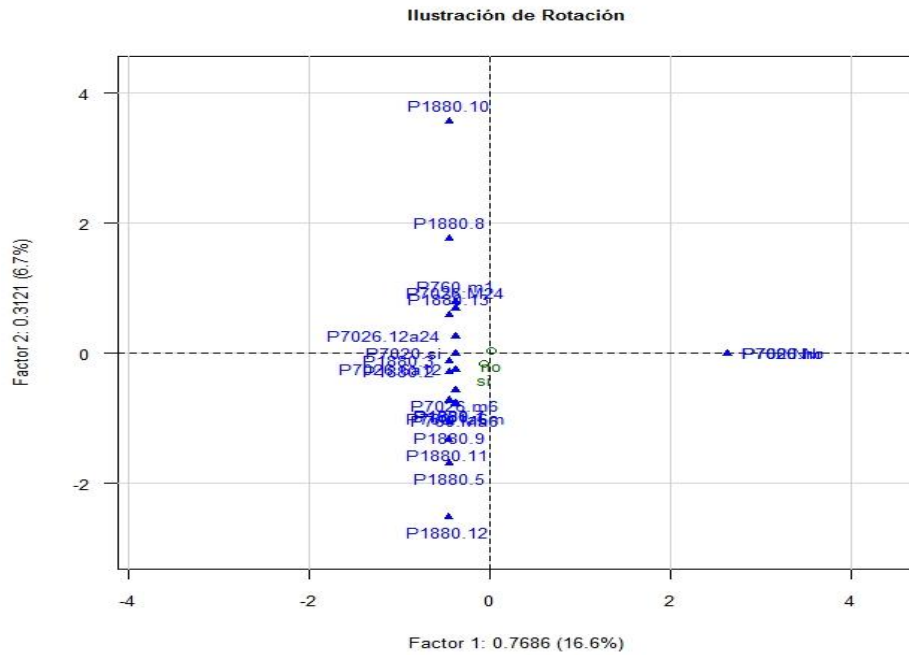


Figura 28 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa: Edad

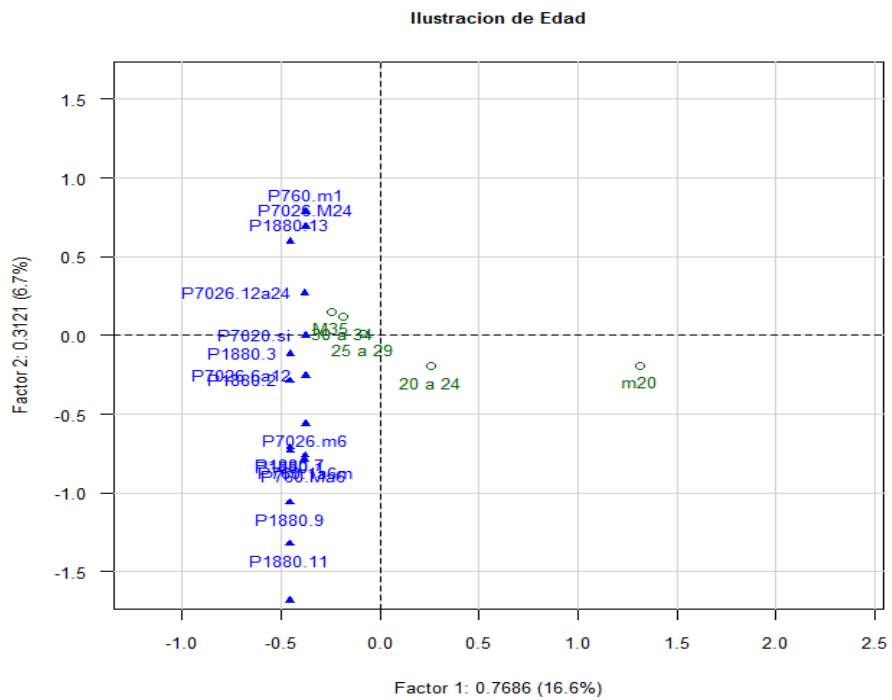


Figura 29  
ACM de

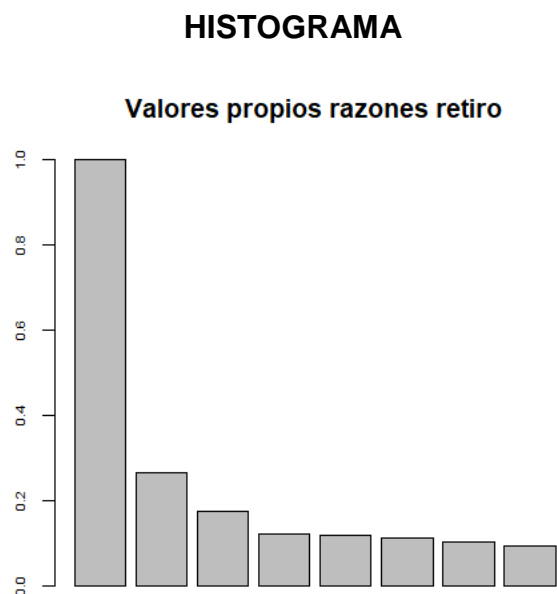


### 5.1.3.4 Retención-Razones de retiro:

#### 5.1.3.4.1 Histograma y ACM

Luego del análisis de las variables que componen esta categoría, se detectó que, entre las preguntas correspondientes a Razones de retiro, la gran mayoría de personas no contestaron. Por esta razón fue necesario analizar esta variable solamente con aquellos que contestaron a las preguntas con respuestas diferentes a no sabe o no responde. En este caso la cantidad de Trabajadores a estudiar se compone de 2,099.

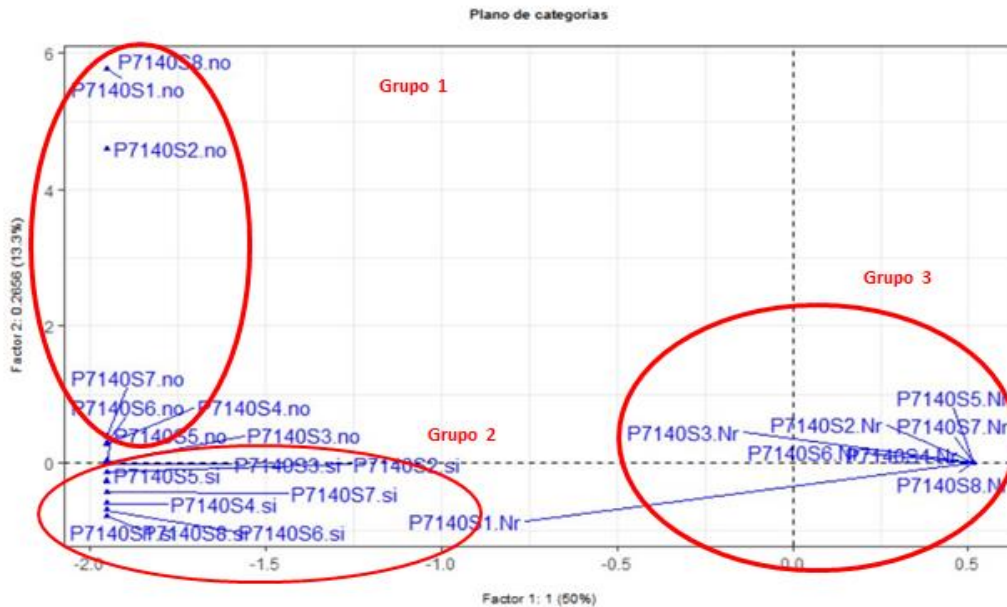
Figura 31 Histograma de valores propios Razón de retiro



A partir de la **figura 31** para este caso solo se seleccionarán dos ejes teniendo en cuenta que como mínimo se deben seleccionar dos.

Luego de seleccionar los ejes se puede realizar el ACM el cual se muestra en la **figura 32** para las Razones de retiro:

Figura 32 ACM Razones de retiro



Pare realizar el análisis del ACM de la **figura 32** es necesario tener en cuenta las siglas de las variables que se encuentran resumidas en la **tabla 37 Anexo C**. Se pueden destacar tres grupos con la siguiente descripción:

- Grupo 1: Se compone de todas aquellas respuestas negativas a las razones de cambio, como por ejemplo: Negativa ante el cambio por problemas ambientales, para utilizar la mejor sus capacidades o formación, negativa de cambio por mejores ingresos, porque se evidencie un alto esfuerzo físico o mental, porque sea temporal, porque no les guste su trabajo, por problemas en el trabajo y finalmente porque desea trabajar menos horas.
- Grupo 2: Son aquellos trabajadores que si estarían dispuestos a cambiar su trabajo por las siguientes razones mencionadas en orden de arriba a abajo: Busca mayores ingresos, desea trabajar menos horas, por problemas en el trabajo, por sobre esfuerzo físico o mental, porque su trabajo es temporal, porque desea utilizar mejor sus capacidades o formación y finalmente porque no le gusta su trabajo.

- Grupo 3: Son todas las variables con su correspondiente respuesta de no sabe o no responde.

#### 5.1.3.4.2 ACM y Variables Ilustrativas

Luego de la elaboración y análisis del ACM de categoría Retención- Razones de retiro, se elaboraron diferentes ACM con las variables ilustrativas, en la **tabla 27** se presenta un resumen en donde se muestran el análisis y las conclusiones de cada uno de los ACM contrastado con la rotación, edad, género, lugar de trabajo, nivel de escolaridad y rama de actividad.

Tabla 26 Conclusiones de la categoría: Retención-Razones de retiro por cada variable ilustrativa

Retención- Razones de retiro					
Rotación	Edad	Género	Lugar de Trabajo	Nivel de Escolaridad	Rama de actividad
<p>Figura 33: Grupo 3: sin intención de rotar, son quienes no saben o responden (no es concluyente)</p> <p>Quienes tienen intención de rotar: Razones de retiro relacionadas para trabajar menos horas, mejorar sus ingresos y por problemas en el trabajo.</p>	<p>Figura 34: No hay claridad entre los rangos de edad.</p> <p>Ligera tendencia de los trabajadores:</p> <p>Grupo 1: entre 20 a 25 años, de entre 25 a 30 años y mayores de 35, no se sienten identificados con las razones de retiro expuestas en la encuesta.</p> <p>Grupo 2: menores de 20 años y trabajadores de 30 a 35 años, se retiraron de su trabajo actual por alguna de las variables presentadas dentro de la encuesta.</p>	<p>No es posible notar alguna diferencia entre hombre y mujeres.</p>	<p>No se puede evidenciar alguna tendencia por lugar de trabajo.</p>	<p>No se puede evidenciar alguna tendencia por nivel educativo.</p>	<p>Las actividades 11 Minas y canteras, 14 servicio doméstico y 1 Administración pública y defensa tienden hacia el Grupo 1, mientras que la actividad 3 Comercio tienden al Grupo 2 y se acerca más a la razón de esfuerzo físico o mental. Las actividades 15 Servicios comunitarios, sociales y personales, 16 Servicios sociales y de salud, 10 Inmobiliario y 7 Financiero se identifican más con el Grupo 2. Y un dato realmente atípico es la actividad 6 de Eléctrico, gas y agua que tiene mucho más hacia el Grupo 3 donde los trabajadores no saben o no responden. (Figura 35)</p>



Figura 33 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Rotación

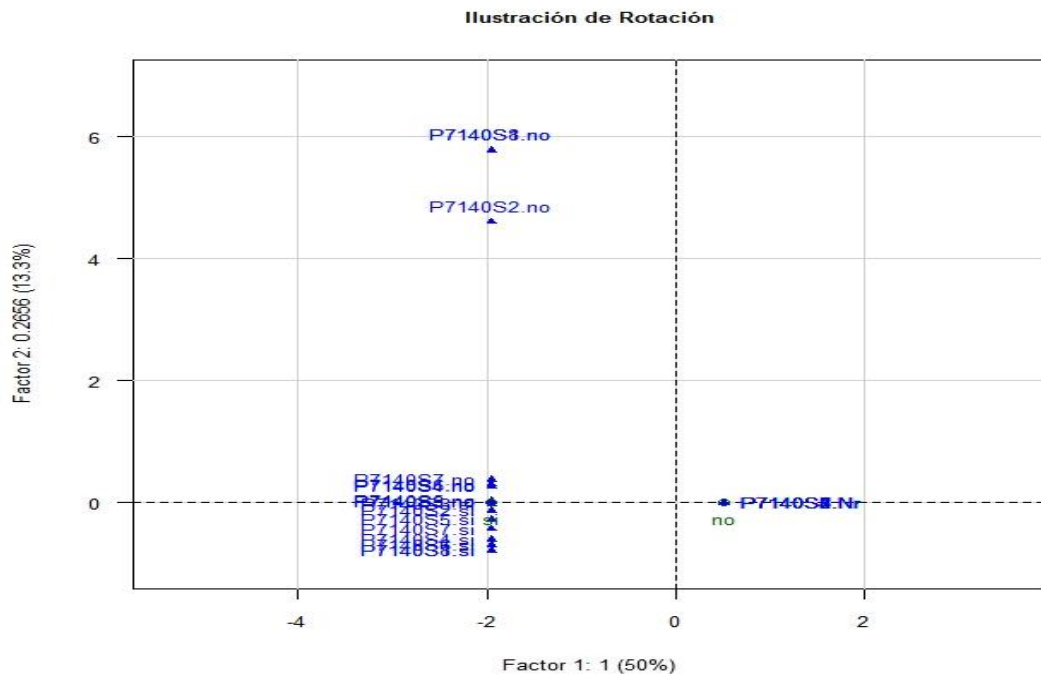


Figura 34 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Edad

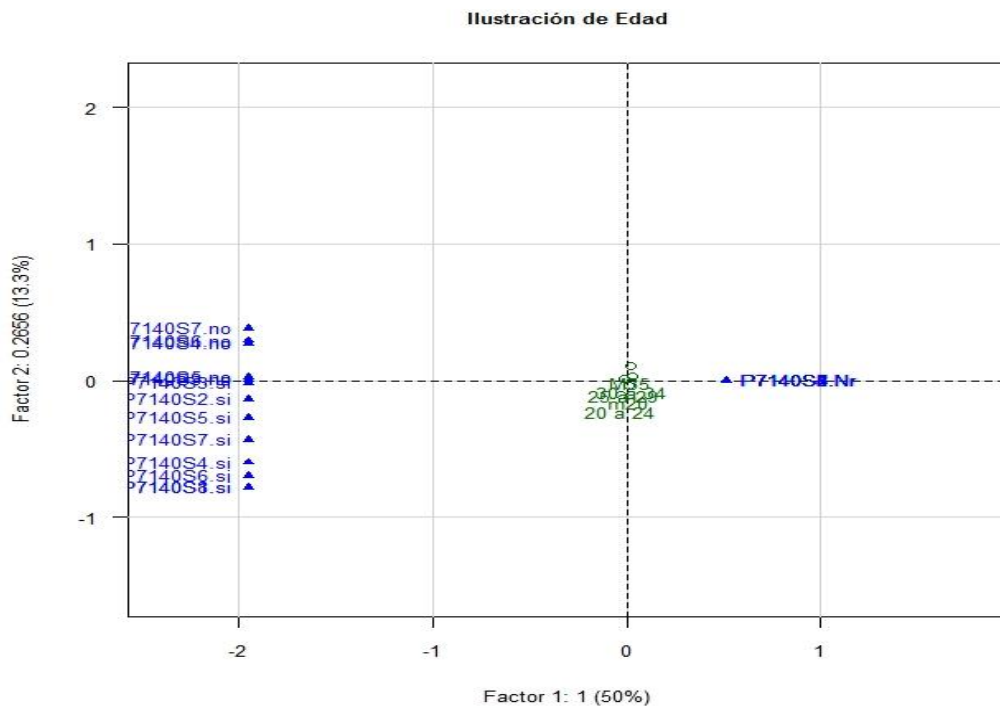
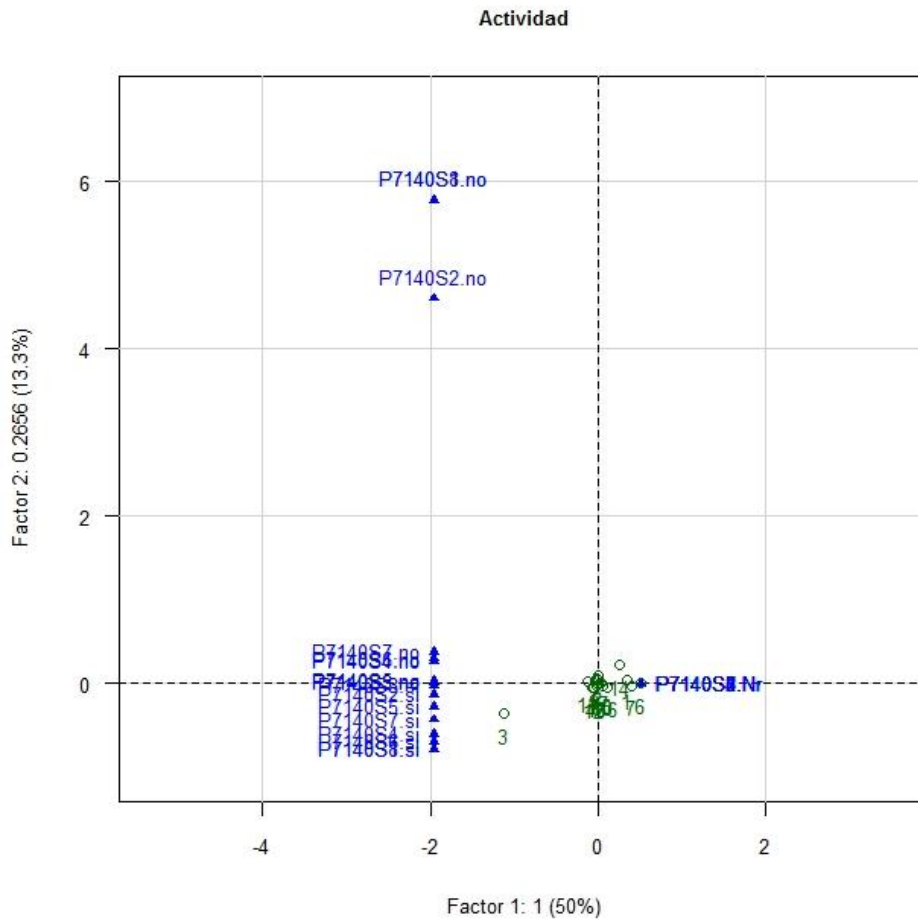


Figura 35 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa: Actividad

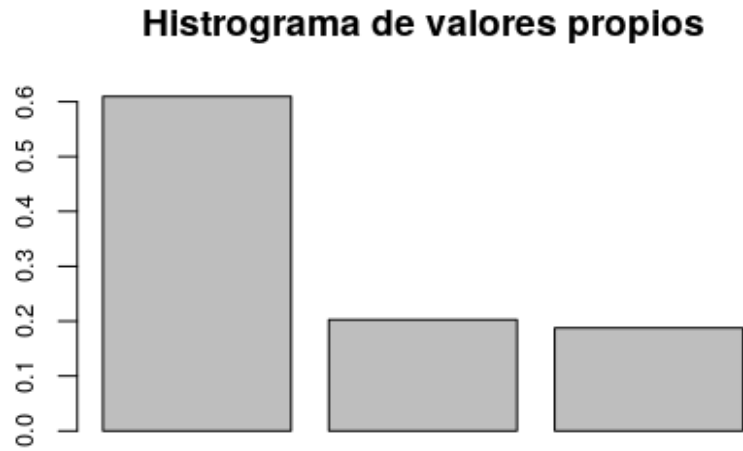


### 5.1.3.5 Satisfacción Laboral:

#### 5.1.3.5.1 Histograma y ACM

En el **Anexo C** presentamos cuatro ilustraciones referentes a los histogramas de valores propios para las variables, en todos los casos se seleccionaron dos ejes. Por otro lado, en la **figura 36** se muestra el histograma de valores propios de la categoría global: Satisfacción laboral.

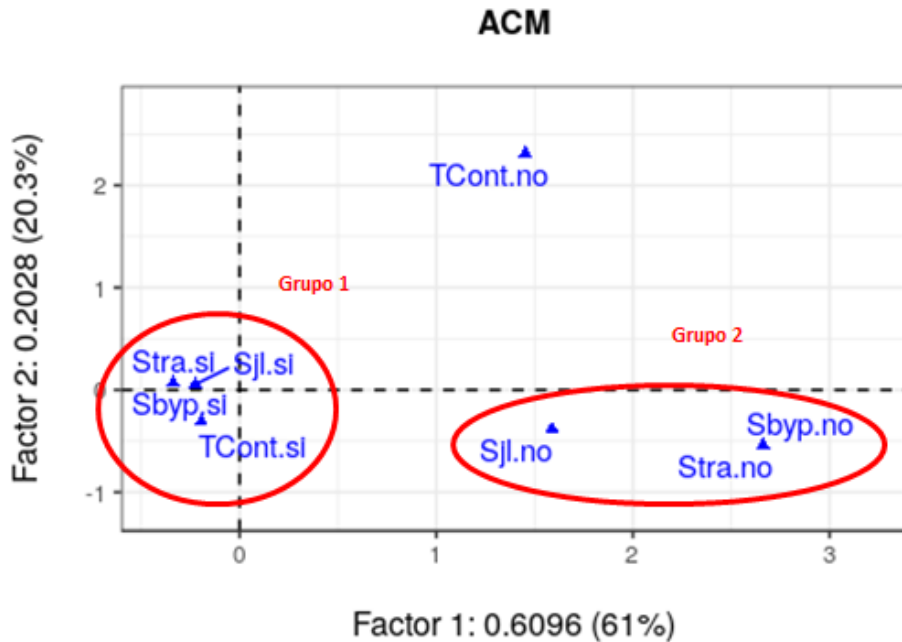
Figura 36 Histograma de valores propios Satisfacción



En este caso solo se seleccionarán dos ejes teniendo en cuenta que como mínimo se deben seleccionar dos.

Luego de seleccionar los ejes se puede realizar el ACM el cual se muestra en la Figura 37 para la Satisfacción Laboral:

Figura 37 ACM Satisfacción Laboral



Para realizar el análisis del ACM de la **figura 37** es necesario tener en cuenta las siglas de las variables que se encuentran resumidas en la **tabla 38 Anexo C**. Para este caso se pueden resaltar 2 grupos de trabajadores con las siguientes características:

- Grupo 1: esta conformado por un grupo mayor de trabajadores teniendo en cuenta que tienden más hacia el origen. Están satisfechos con su trabajo, con su tipo de contrato laboral, con los beneficios y prestaciones que recibe y finalmente con su jornada laboral.
- Grupo 2: Son aquellos trabajadores que no se encuentran satisfechos ni con su trabajo, ni su jornada laboral y tampoco con los beneficios y prestaciones que recibe.

Es necesario aclarar que la característica de no satisfacción con el tipo de contrato no es posible agruparlo dentro de la clasificación anterior debido a lo que se evidencia en la figura, pues se encuentra lejos del resto de variables.

#### 5.1.3.5.2 ACM y Variables Ilustrativas

Luego de la elaboración y análisis del ACM de categoría Satisfacción laboral, se elaboraron diferentes ACM con las variables ilustrativas, en la **tabla 28** se presenta un resumen en donde se muestran el análisis y las conclusiones de cada uno de los ACM contrastado con la rotación, edad, género, lugar de trabajo, nivel de escolaridad y rama de actividad.

Tabla 27 Conclusiones de la categoría: Satisfacción Laboral por cada variable ilustrativa

Satisfacción Laboral					
Rotación	Edad	Género	Lugar de Trabajo	Nivel de Escolaridad	Rama de actividad
<p>Figura 38: Evidencia que si un trabajador no se siente satisfecho con su trabajo, jornada laboral y beneficios va a tener mayor intención de rotar.</p> <p>Por otro lado, todos aquellos trabajadores que se encuentran satisfechos con las cuatro variables incluyendo tipo de contrato, pueden mantenerse en el cargo por más tiempo.</p>	<p>No es posible diferenciar alguna tendencia. Anexo C</p>	<p>Figura 39: no es posible evidenciar una diferencia marcada, ligera tendencia de los hombres hacia la satisfacción en su trabajo, jornada laboral, tipo de contrato y beneficios, frente a las mujeres.</p>	<p>No hay una diferencia notoria en el ACM Anexo C.</p>	<p>No hay una diferencia notoria en el ACM Anexo C.</p>	<p>Para la última variable ilustrativa (Figura 40), podemos concluir que la actividad 14 Servicio Doméstico se encuentra con una tendencia mayor a la satisfacción del tipo de contrato que tienen. Para el caso de la actividad 5 Educación, se evidencia una tendencia al Grupo 1 de satisfacción.</p> <p>Finalmente, para las Actividades 1 Administración Pública y defensa, 8 Hoteles y restaurantes y 11 Minas y canteras junto con el resto de las actividades adicionales, se pueden asociar al Grupo 1 donde encuentran satisfacción en el tipo de contrato, con el trabajo, con la jornada laboral y los beneficios recibidos.</p>

Figura 38 ACM de Satisfacción laboral con la variable ilustrativa: Rotación

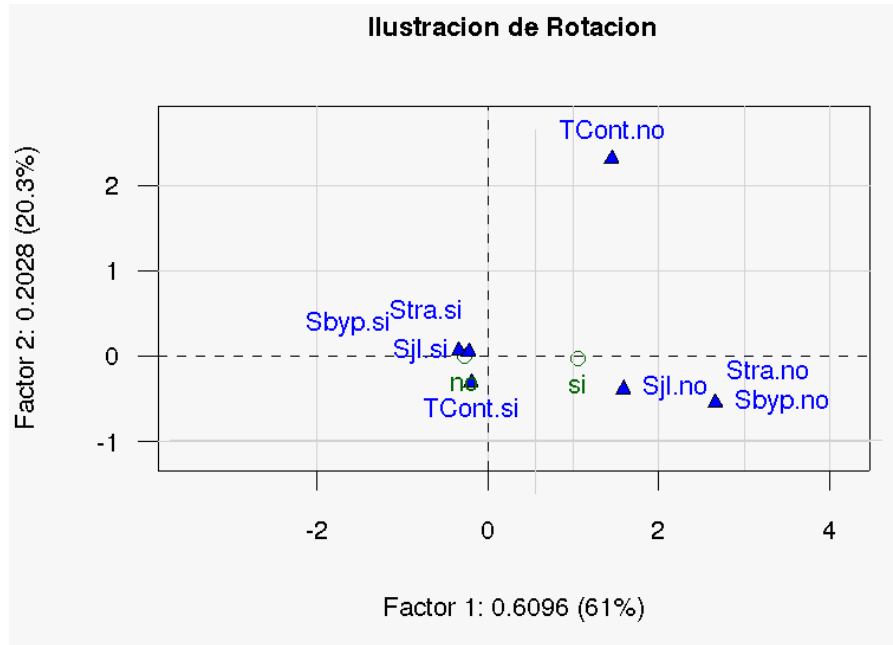


Figura 39 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa de: Género

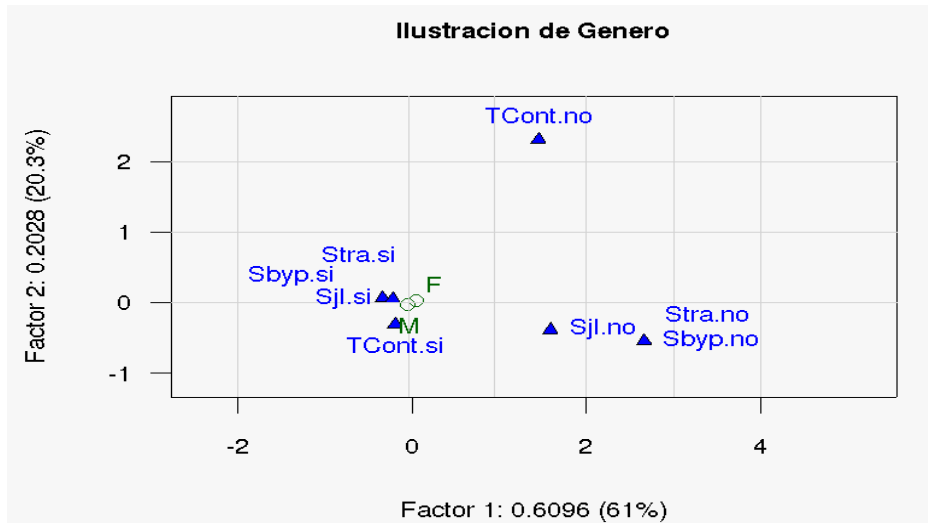
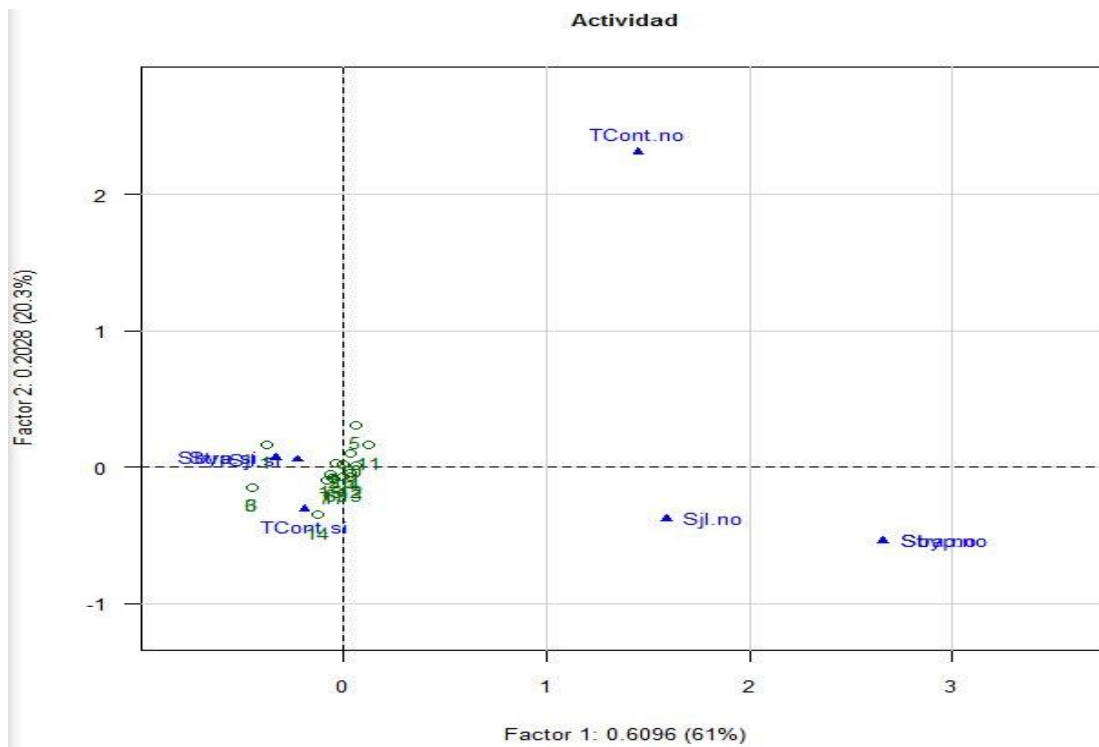


Figura 40 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Actividad

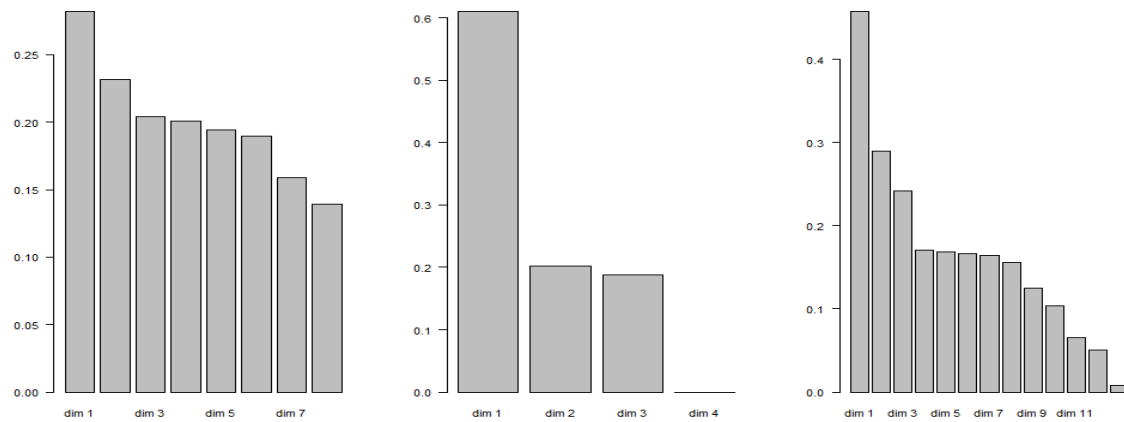


### 5.1.3.6 Análisis Factorial Múltiple (AFM)

Para finalizar el análisis se realiza un AFM que permite verificar los ejes seleccionado anteriormente, en este caso se agrupan los ACM expuestos para Características del trabajo, Satisfacción laboral y Contractual. En el caso del grupo de variables de Retención, teniendo en cuenta que un alto número de trabajadores contestó en las preguntas no sabe o no responde (Nr) afecta el análisis del resto de categorías y no le aportan al estudio (ver figura 41).

Este método tiene dos funciones: primero para combinar el análisis individual de los ACM y segundo para mirar la correlación entre grupos de variables analizadas.

Figura 41 Histogramas de las tres categorías



Las ponderaciones que nos arroja el software R para Características del trabajo, satisfacción laboral y Contractual respectivamente es:

[1] Características del trabajo: 3.550046    Satisfacción laboral: 1.640500    Contractual: 2.188098

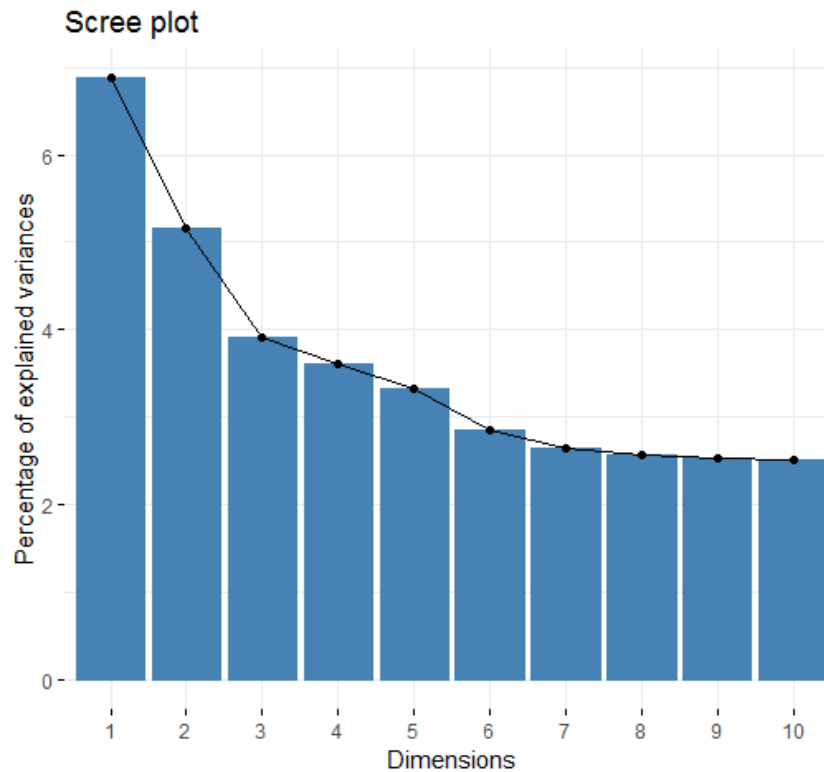
Esto quiere decir que el primer grupo de las variables que corresponde a características del trabajo tiene mayor peso en el análisis, por su menor variabilidad (0.28 al primer valor propio), seguido de este grupo encontramos el de contractual y finalmente el de satisfacción laboral.

El siguiente histograma (**figura 42**) representa los valores propios de los tres grupos de variables y allí se seleccionan 2 ejes a trabajar, debido a la forma del histograma con el punto de inflexión a partir del segundo valor propio.

Figura 42 Histograma con las variables de tres principales las categorías: Características del trabajo, satisfacción laboral y contractual



Figura 43 Histograma con las variables de tres principales las categorías: Características del trabajo, satisfacción laboral y contractual



#### 5.1.4 Resultados resumidos del análisis de correspondencias múltiples:

##### Son más propensos a rotar:

- Quienes no consideran que su trabajo sea estable,
- Quienes no están conformes con la parte contractual (representa a la mayoría por encontrarse más cerca al origen)
  - no tiene prima de servicios
  - ganan menos de 2 SMLV
  - Contrato a término fijo
  - Trabajan menos de los 12 meses al año
- Sus principales razones de retiro de una organización son:

- por quiebra de la empresa,
- por reducción de personal,
- por terminación del contrato,
- por razones personales, de salud,
- por despido,
- para continuar sus estudios
- Si han durado más de 6 meses sin trabajo
- Y en su empleo anterior permanecieron menos de 12 meses.
- Intención de rotar por:
  - trabajar menos horas
  - mejorar sus ingresos
  - Y por problemas en el trabajo.
- Si no se siente satisfecho con su trabajo, jornada laboral y beneficio.

**Se concluye por edad:**

Entre más edad, más estable consideran su trabajo y menos intención de cambio tienen.

Entre mayor edad mejores condiciones contractuales tienen.

Hasta los 29 años tienen a durar más de 6 meses sin trabajo y permanecen menos de 1 año en su trabajo.

De los trabajadores entre 30 a 37 años que tengan intención de cambiar de empleo lo harían por mejores condiciones de trabajo, cambian de empleo para crear su propio negocio, para obtener un trabajo con mejores ingresos o por condiciones insatisfactorias.

**Se concluye por género:**

No existe diferencia en ninguna de las categorías

**Se concluye por Lugar de trabajo:**

Quienes trabajan en un local u oficina, consideran que su trabajo es estable.

Cuentan con sueldo entre (2 a 4 SMLV), prima de servicios y contrato a término indefinido.

Quienes trabajan en vivienda, en otras viviendas, en kiosco – caseta, vehículo, de puerta en puerta, sitio al descubierto en la calle (ambulante y estacionario), en el campo o área rural, mar o río, en una obra en construcción y en una mina o cantera, tienen salarios menores a 2SMLV trabajan menos de 12 meses al año y no tienen prima de servicios.

### **Se concluye por nivel de escolaridad:**

Entre mayor nivel de escolaridad se tendrá mayor percepción de estabilidad y permanencia.

- Posgrado se acerca mucho más al Oficio 1 Miembros del Poder Ejecutivo, de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas.
- Los universitarios tienden a ganar entre 2 a 3 SMLV; oficio 2 Profesionales universitarios, científicos e intelectuales. Permanecieron más de 24 meses en su trabajo anterior.
- Nivel Técnico, tecnólogo, bachiller, secundaria y primaria con menos de 2 SMLV, subsidio de transporte, pero con contratos a término fijo y sin prima de servicios.  
Razones de retiro: por quiebra de la empresa, por reducción de personal, por terminación del contrato, por razones personales, de salud por despido o para continuar sus estudios, han durado más de 6 meses sin trabajo y han permanecido en su empleo anterior menos de 12 meses.

### **Se concluye por rama de actividad:**

Para las ramas (6) Eléctrico, gas y agua, (7) Financiero, (8) hoteles y restaurantes, (16) Servicios sociales y de salud y (14) Servicio doméstico tienden sentir que su trabajo es estable.

Las ramas de actividad que ganan más de 4SMLV son: (1) Administración pública y defensa, (3) Comercio, (5) Educación, (6) Eléctrico, gas y agua

(3) Comercio: Trabaja menos de 12 meses al año y puede durar más de 6 meses sin trabajo.

(14) servicio doméstico y (10) inmobiliario: con más tiempo de permanencia más de 24 meses

(11) Minas y canteras, (14) servicio doméstico y (1) Administración pública y defensa respondieron negativamente a las razones de cambio de trabajo: por problemas ambientales, para utilizar la mejor sus capacidades o formación, negativa de cambio por mejores ingresos, porque se evidencie un alto esfuerzo físico o mental, porque sea temporal, porque no les guste su trabajo, por problemas en el trabajo y finalmente porque desea trabajar menos horas.

(3) Comercio, (15) Servicios comunitarios, sociales y personales, (16) Servicios sociales y de salud, (10) Inmobiliario y (7) Financiero, cambiarían su trabajo porque Busca mayores ingresos, desea trabajar menos horas, por problemas en el trabajo, por sobre esfuerzo físico o mental, porque su trabajo es temporal, porque desea utilizar mejor sus capacidades o formación y finalmente porque no le gusta su trabajo.

## 5.2 Segunda Fase

### 5.2.1 Entrevista

#### 5.2.1.1 Análisis del discurso

Luego de la lectura cuidadosa de las entrevistas se realizó primero, un análisis del discurso en cuanto al contenido, con el objetivo de detectar las expectativas que tiene la generación de trabajadores del milenio, frente a las organizaciones y sus cargos para permanecer más tiempo en ellos. Adicional a esto se buscó entender la influencia que tuvo el no cumplirse esas expectativas frente a la salida de su cargo y empresa anterior, realizando un contraste con las razones de retiro.

Como primera expectativa a destacar, se encuentra **el desarrollo, crecimiento y aprendizaje dentro de las organizaciones**, es un elemento que a lo largo de las veinte entrevistas se pudo evidenciar y en la que la mayoría de entrevistados hicieron hincapié, a continuación, algunos ejemplos:

*“Uno de los fines más importantes como profesional, es no quedarse estancado, es poder crecer más allá de tener un alto salario, más allá de tener todo lo que uno quiere, es salir de esa zona de confort y poder aprender” Entrevistado, 28 años.*

*“(…)si bien está relacionado con lo que tú tienes que garantizar en términos de plata para subsistir, eso es importante, pero creo que cuando eso ya está de alguna manera solventado lo más importante para mí es que eso sea, que ese quehacer laboral sea retador que sea de aprendizaje, de crecimiento.” Entrevistado, 26 años*

Aquí es importante resaltar que contrario a lo que generalmente se tiene preconcebido, estos trabajadores ponen por encima de un salario alto la posibilidad de crecer y de aprender. Aunque no es generalizable, en la mayoría de los entrevistados ocurrió lo mismo.

El segundo elemento que se evidenció durante las entrevistas, fueron **las pocas expectativas de mantenerse por mucho tiempo en el mismo cargo y en la misma organización**. En promedio los trabajadores entrevistados esperan mantenerse en un mismo cargo entre 2 y 3 años y en una misma empresa 6 años máximo.

*“Yo creo que en un cargo, en dos años ya la curva de aprendizaje ha sido superada, yo creo que los primeros meses es para aprender, para ir incorporando la información, los procesos que ya se estaban implementando y a los siguientes meses ya sería como para proponer, como para mejorar las cosas, como para crecer al interior del cargo. Ya después del año ya sería como para seguir con la estabilidad, seguir aprendiendo cosas; pero a título personal considero que en 2 o 3 años ya un cargo se está manejando bien y ya sería bueno como cambiar, salir de la zona de confort que en ese momento se puede ostentar y buscar nuevos retos.” Entrevistado, 26 años*

*“En promedio año y medio disfrutando el cargo, después del año y medio ya empiezo a buscar otras posibilidades, porque considero que al año ya he aprendido todo lo que tenía que aprender de ese cargo.” Entrevistada, 30 años*

*“Ya cuando uno ha dejado de aprender y siente que está entrando como en la rutina de la monotonía, de que estoy haciendo todos los días lo mismo y que ya me lo sé de memoria, yo creo que amerita un cambio de cargo” Entrevistada, 25 años*

Consideran que si bien las generaciones anteriores podían durar toda su vida en un mismo cargo ellos no quieren que les ocurra lo mismo.

*“Entonces digamos que tú no vas a querer quedarte en una empresa en donde el ambiente de trabajo es desfavorable, o tú no te sientes ni siquiera cómodo con lo que estás haciendo, entonces digamos que de nada serviría decir okay me dejan acá, pero yo me siento **pues como un libro olvidado en una biblioteca**”.*  
Entrevistada, 24 años

Prefieren cambiar de cargo, aprender nuevas cosas; porque lo que aprendan pase lo que pase, nadie se los puede quitar:

*“Porque al final la empresa se puede acabar, puede haber una crisis o puedo aburrirme de trabajar allí y lo que queda en mi cabeza me lo puedo llevar conmigo eso no me lo puede quitar nadie.”* Entrevistado, 32 años

No le temen a renunciar si no se sienten bien, consideran que no tienen por qué soportar un mal ambiente de trabajo, o un mal jefe, o hacer algo que no les gusta si desde siempre en su casa los han tratado bien y con respeto:

*“(...) pero no es que no nos aguantemos nada, sino que ha habido un cambio cultural en muchas cosas y es que antiguamente uno tenía que tragarse las vainas y aguantarse lo que fuera. Y a nosotros, por lo menos a mí y a quienes son cercanos a mí, nos educaron bajo unas políticas de buen trato, en nuestro caso entonces llegar a una empresa y ver que lo traten mal a uno pues por lo menos en mi posición yo no lo aguanto, porque no tengo por qué hacerlo”* Entrevistada 25 años

*“lo máximo que he durado en un trabajo son tres años y medio y en el segundo trabajo que tuve pasado el año y medio renuncié sin tener otro, porque no me sentía bien, el tema con renunciar es que si uno lo hace la primera vez, ya le pierde el miedo a hacerlo a la siguiente”* Entrevistada, 30 años

Esta nueva generación de trabajadores aprecia mucho el tiempo libre y espera **que las organizaciones tengan claro que el trabajo para ellos, es solo un componente de su vida** y que no lo es todo, ya que en sus palabras, tienen otras facetas y otras metas que componen su proyecto de vida.

*“que tengan horarios claros de trabajo y pues sé que uno puede hacer horas extra cuando se requieren, pero no todos los días a toda hora, digamos que la empresa tenga en consideración que la dimensión laboral es solamente una entre las dimensiones del ser humano, porque uno tiene familia, tiene pareja, tiene la vida académica, tiene un montón de otras cosas y el trabajo no se puede volver tu vida.”*  
Entrevistada, 26 años

*“Yo creo que también es importante, teniendo en cuenta pues tener otros proyectos de vida que uno no quiera dejar de lado por darle importancia solamente al trabajo”* Entrevistada, 24 años

Durante las entrevistas llamó mucho la atención, aquello que **consideran necesario para sentirse satisfechos con su trabajo**; para ellos **el reconocimiento** es un factor clave que no siempre se asocia con un componente monetario.

*“no necesariamente tiene que ser reconocimiento monetario, mira que no tiene que serlo para que tú te sientas bien en tu trabajo”* Entrevistado, 25 años

*“algunas veces, nos daban un reconocimiento como una estatuilla, en algunos casos venía con un bono adicional, pero en otros no, pero igual lo que reconozco, lo que me parece valioso es el reconocimiento.”* Entrevistada, 35 años

*“me parece muy importante que en tu trabajo te reconozcan el esfuerzo que realizas ya sea con un: has trabajado muy bien te felicito, o hiciste un gran trabajo realmente has aprendido mucho y has ayudado a crecer a la empresa (...) tal vez ese reconocimiento te queda más”* Entrevistado, 25 años

Otra de sus mayores expectativas es contar con un excelente ambiente de trabajo, donde entre compañeros logren sinergia y tener una buena relación con sus jefes directos, de esta forma y estando en un lugar en donde les gusta permanecer, se puede intentar fidelizar al trabajador del milenio.

*“es cierto que muchas veces estamos en una curva de aprendizaje y nos equivocamos y hacemos cosas buenas o de pronto otras que pudieran hacerse mejor, pero digamos que el reconocimiento es parte fundamental, el tener esa armonía no solamente con tu jefe, sino con tu equipo porque finalmente de lo que se trata es de construir sinergia”* Entrevistada, 25 años

Existen otras expectativas que también son relevantes para esta nueva generación de trabajadores tal como se evidencia a continuación: la posibilidad de estudiar, de tener

equilibrio entre su vida y el trabajo, la retroalimentación y por supuesto un salario justo acorde a sus responsabilidades.

*“el trabajo es como cualquier otra relación, es una relación de cortejo, que uno tiene que enamorarse de la empresa por lo que hace de su trabajo, (...)pero también como toda relación es mutua también de poder tener una empresa que alimente esa relación permanentemente, que te dé oportunidades de crecimiento, que te dé una retroalimentación permanente, en qué aspectos debes mejorar, que te brinde un salario digamos que competitivo frente al mercado laboral y que te dé una estabilidad no sólo en tu carrera profesional sino que también sea una empresa que te brinde la posibilidad de tener tu desarrollo familiar, que te permite de pronto estudiar o tener todo un crecimiento holístico en tu vida o sea que tu trabajo no sea el centro de tu vida, sino un aspecto importante.” Entrevistada, 25 años*

*“Primero tener un buen clima laboral, segundo un jefe que sirva realmente como un líder no como un capataz y tercero la parte salarial, que el salario se acomode a tus necesidades y a tus expectativas.” Entrevistado 25 años*

*“En el caso del salario yo creo que debe ser justo y en realidad debe ser acorde con las funciones (...) tiene que haber niveles de justicia y si uno exige crecer y quiere el aumento en el salario pues tiene que ser por algo” Entrevistada, 25 años*

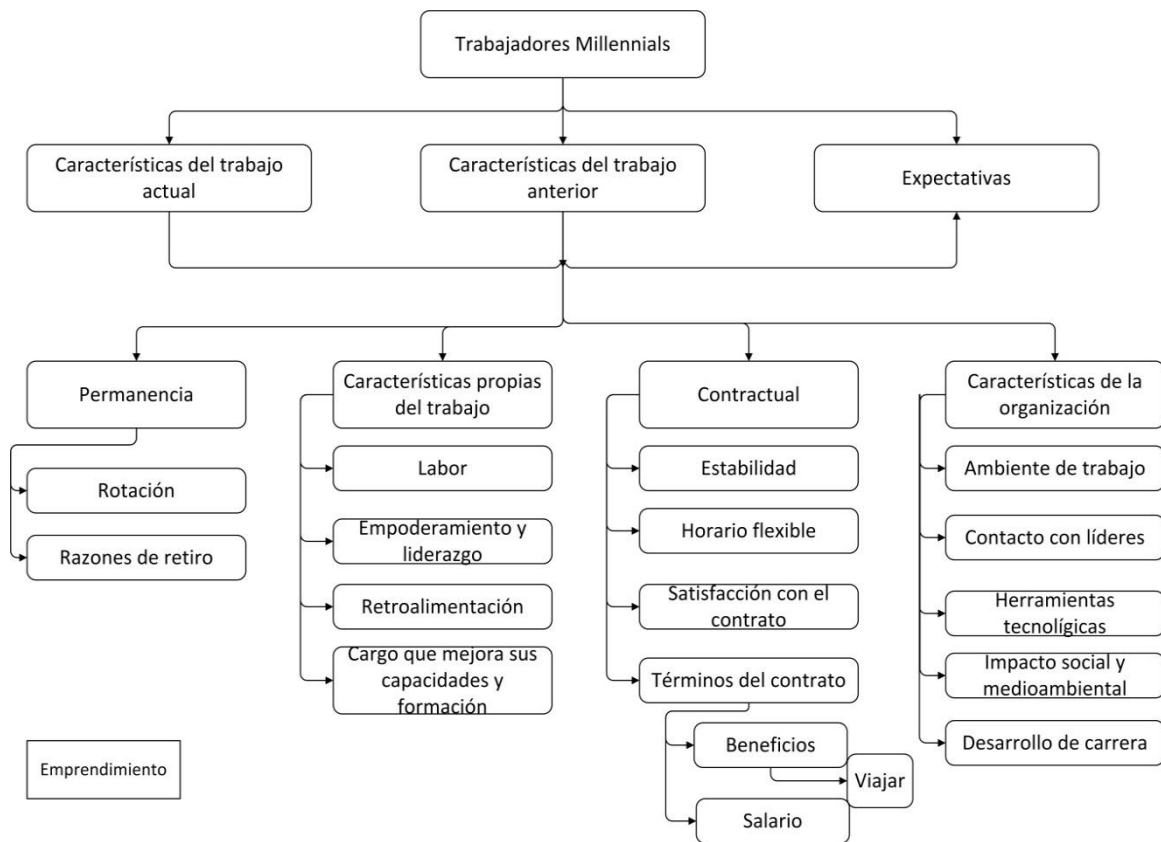
Esta primera etapa de la fase cualitativa fue completamente enriquecedora para el estudio, permitió escuchar los argumentos y las razones por las cuales los entrevistados tienden a pensar y actuar de manera diferente en el ámbito laboral, a lo que tradicionalmente venían acostumbradas las otras generaciones. Lo positivo de esta etapa fue hallar la información directamente de la fuente, es decir los interesados que son los trabajadores *millennials* y que sintieron por primera vez que aportan desde su perspectiva sobre lo que son y no lo que otras generaciones opinan de ellos.

### 5.2.1.2 Codificación

El segundo paso del análisis se realizó mediante la creación de categorías en el programa Nvivo®, se realizó la lectura y clasificación de cada una de las entrevistas, como resultado se presenta en la **figura 43** un mapa del proyecto completo con las categorías y sub categorías (nodos y subnodos en el programa Nvivo®).



Figura 44 mapa del proyecto (entrevistas) con categorías y subcategorías



### 5.2.1.3 Codificación axial

Lo que se presentará a continuación es el análisis al detalle de los subnodos expectativas, razones de retiro, permanencia positiva y negativa y satisfacción laboral que son los nodos en los cuales se basa la codificación axial:

#### Expectativas

A partir del análisis línea a línea se puede evidenciar las principales expectativas que tienen los trabajadores del milenio **tabla 29**, aquí se agrupó todo lo relacionado con condiciones esperadas a futuro y lo que consideraban que podrían hacer o haber hecho para que ellos no dejaran su empleo anterior o pensar en dejar su empleo actual:

Tabla 28 *Expectativas de los trabajadores de la generación del milenio extraído de las entrevistas*

Expectativas	# Fragmentos de entrevista
Flexibilidad, tiempo para mantener el equilibrio entre la vida y el trabajo	19
Buen salario	16
Plan de carrera	15
Aprendizaje	11
Tiempo para estudiar	9
Ambiente de trabajo	9
Labor con propósito e impacto	8
Empoderamiento y nuevos retos	8
Buena relación con líderes	7
Reconocimiento	6
Capacitación	5
Beneficios	5
Contrato indefinido con prestaciones	5
Estabilidad laboral	4
Herramientas tecnológicas	3
Tener personas a cargo	3
Estructura en la empresa horizontal (mejor comunicación)	3
Viajar	3
Claridad en las funciones	2
Retroalimentación	1
Reputación de la compañía	1

Gracias al análisis que se pudo realizar en el programa Nvivo® se determinó por frecuencia de palabras los términos que se asocian con las expectativas de la generación de trabajadores *millennials*, a continuación, se resumen en el diagrama de nube (**figura 44**):

Figura 45 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para expectativas de los trabajadores entrevistados



Para concluir con respecto a las expectativas tanto en el análisis línea a línea como en el análisis por frecuencia de palabras, se puede observar la importancia de la flexibilidad y más específicamente en la posibilidad de tener el tiempo suficiente para mantener el equilibrio entre la vida y el trabajo, como se ha mencionado antes, el salario también tiene un rol importante en las expectativas de la generación y muy cerca está la posibilidad de crecimiento y desarrollo con planes de carrera y aprendizaje. Cabe destacar un nuevo elemento que no se había presentado antes, ni durante la revisión de literatura, ni durante la fase cuantitativa y es el concepto de tener personas a cargo, también es un elemento que resulta llamativo y que permitiría que esta nueva generación considerara permanecer dentro de una organización.

**Razones de retiro:** allí se clasificaron todas las condiciones que motivaron a que dejaran su trabajo anterior (en este caso responden a la pregunta: ¿Por qué razones dejó su empleo anterior?).

Desde el análisis línea por línea fue posible identificar las principales razones de retiro que más se mencionaron durante las entrevistas, esta información se resume en la **tabla 30**:

Tabla 29 Principales razones de retiro de los trabajadores de la generación del milenio extraído de las entrevistas

Razones de retiro	# Fragmentos de entrevista
Nueva oportunidad de empleo	9
Falta de desarrollo de carrera	6
Por el jefe	4
Por el tipo de contrato	4
Para buscar mejores oportunidades	3
No se adaptó a la cultura de otro país	2
Demasiadas funciones a cargo	2
Mejora salarial	2
Para continuar con sus estudios	2
Mal ambiente con compañeros de trabajo	1
No se relacionaba con lo que verdaderamente le gustaba	1

Luego de hacer un análisis por frecuencia de palabras (sinónimos), para este primer nodo o categoría, se tomó como criterio palabras mayores a 4 letras y las 10 palabras más relevantes o mayor frecuencia, como resultado Nvivo® generó un diagrama de nube de palabras que se presenta en **la figura 45**:

Figura 46 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para razones de retiro de los trabajadores entrevistados



Al contrastar el anterior diagrama con el resultado del análisis línea por línea, es evidente que en la mayoría de los casos renunciaron a su empleo anterior ya teniendo nuevas oportunidades laborales, en donde lograran obtener mayor aprendizaje. Otras razones de retiro que mencionaron con mayor frecuencia son: la falta de crecimiento en la organización, los inconvenientes con los jefes, para cambiar el tipo de contrato laboral y para buscar nuevas oportunidades. En este punto los entrevistados enfatizaron en la necesidad de capacitar en liderazgo a los jefes y de esta forma lograr que se conviertan en un apoyo y un modelo del cual aprender, así mismo fortalecer los procesos de capacitación al momento del ingreso a una organización ya que en la mayoría de estos casos no se les ha brindado una capacitación adecuada.

Para los entrevistados el tipo de contrato a término indefinido es importante, no porque sientan completa estabilidad laboral, sino que este tipo de contrato genera beneficios extralaborales y más de índole personal. Lo asocian con la posibilidad de acceder a créditos y para hacer planes a futuro.

*“el contrato a término indefinido sobre todo para una persona joven es como la garantía de poder tener acceso a muchas cosas desde un arriendo, una tarjeta de crédito, lo que sea, (...) en el momento en que una empresa quiera prescindir de uno no importa si tienes contrato a término indefinido o a término fijo, (...) los beneficios son más hacia fuera de tu vida laboral, los beneficios personales que tú puedes obtener de un contrato a término indefinido” Entrevistada, 25 años*

**Permanencia positiva:** allí se clasificaron todos los elementos que consideran clave para mantenerse en el cargo o en la organización.

La **figura 46** representa un diagrama de nube que el programa Nvivo® genera, a partir del análisis de frecuencia de palabras, en donde se evidencia la importancia del aprendizaje, de las oportunidades de crecimiento, del cambio, de los beneficios y del “desarrollo profesional” que es un término compuesto que no se puede rastrear en frecuencia de palabras de manera completa en Nvivo® sino solo por cada palabra desarrollo y profesional.

Figura 47 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para elementos que influyen en la permanencia positiva de los trabajadores entrevistados



**Permanencia Negativa:** allí se clasificó todo aquello que de no estar presente sería causal de retiro del cargo o de la organización, este término surge durante el proceso de codificación en donde no es posible agrupar algunos elementos que, si bien afectan la permanencia, no han sido razones de retiro de las organizaciones. Es decir que este término se refiere a expectativas a futuro que de no estar presentes pueden impulsar a que los trabajadores de la generación del milenio abandonen su trabajo y a las empresas.

Todo aquello que se relacionaba con poco interés o falta de permanencia se agrupó en esta categoría dando como resultado aquellos términos que se asocian con posibilidad de cambio y de no permanencia en el cargo o en la organización.

En la **figura 47** se destacan términos como años, dado que allí se clasificó el límite de tiempo máximo que estaría dispuestos a permanecer y en promedio como se mencionó anteriormente entre 2 o 3 años, es decir que consideran que “no es sano durar más años”; el termino de cambio, de nuevas oportunidades y de posibilidades de aprender son

elementos muy importantes que, si no están presentes, considerarían no continuar y abandonar su trabajo.

En la nube de palabras que aparece a continuación en la **figura 47**, se puede encontrar un nuevo término que no se había contemplado anteriormente y es el gusto por sentir que están aportando con su trabajo, este puede ser un factor que, al no estar presente, puede incentivar a no permanecer. Esta nueva generación de trabajadores espera retos y proyectos que los impulsen a continuar, vivir experiencias nuevas, desarrollo y aprendizaje.

Figura 48 diagrama de nube de palabras relacionadas con la permanencia negativa para los trabajadores entrevistados



### Satisfacción laboral

En la **figura 48** se confirma el hallazgo del análisis línea por línea en donde se destaca el reconocimiento, como factor que hace que los trabajadores del milenio se sientan plenamente satisfechos con su trabajo y que no necesariamente debe atarse a un concepto monetario o económico. Entre otros términos que sobre salen en esta categoría, encontramos el aprecio (que esperan recibir por parte de las organizaciones frente a su trabajo) y el salario que toma protagonismo.

Figura 49 Diagrama de nube por frecuencia de palabras para elementos que contribuyen a la satisfacción laboral de los trabajadores entrevistados



### Análisis las categorías extraídas de las entrevistas

A continuación, se presenta en la **figura 49** un mapa jerárquico de todas las categorías que se detectaron a partir del análisis línea por línea y de la primera parte de la codificación, este diagrama muestra en proporción la cantidad de veces que se mencionó el tema durante las entrevistas, dejando como resultado que lo más importante para estos trabajadores es el desarrollo de carrera y que el concepto de salario está en un segundo plano al igual que los beneficios.



Figura 50 mapa jerárquico con proporción de palabras de todas las categorías y subcategorías del análisis de las entrevistas.

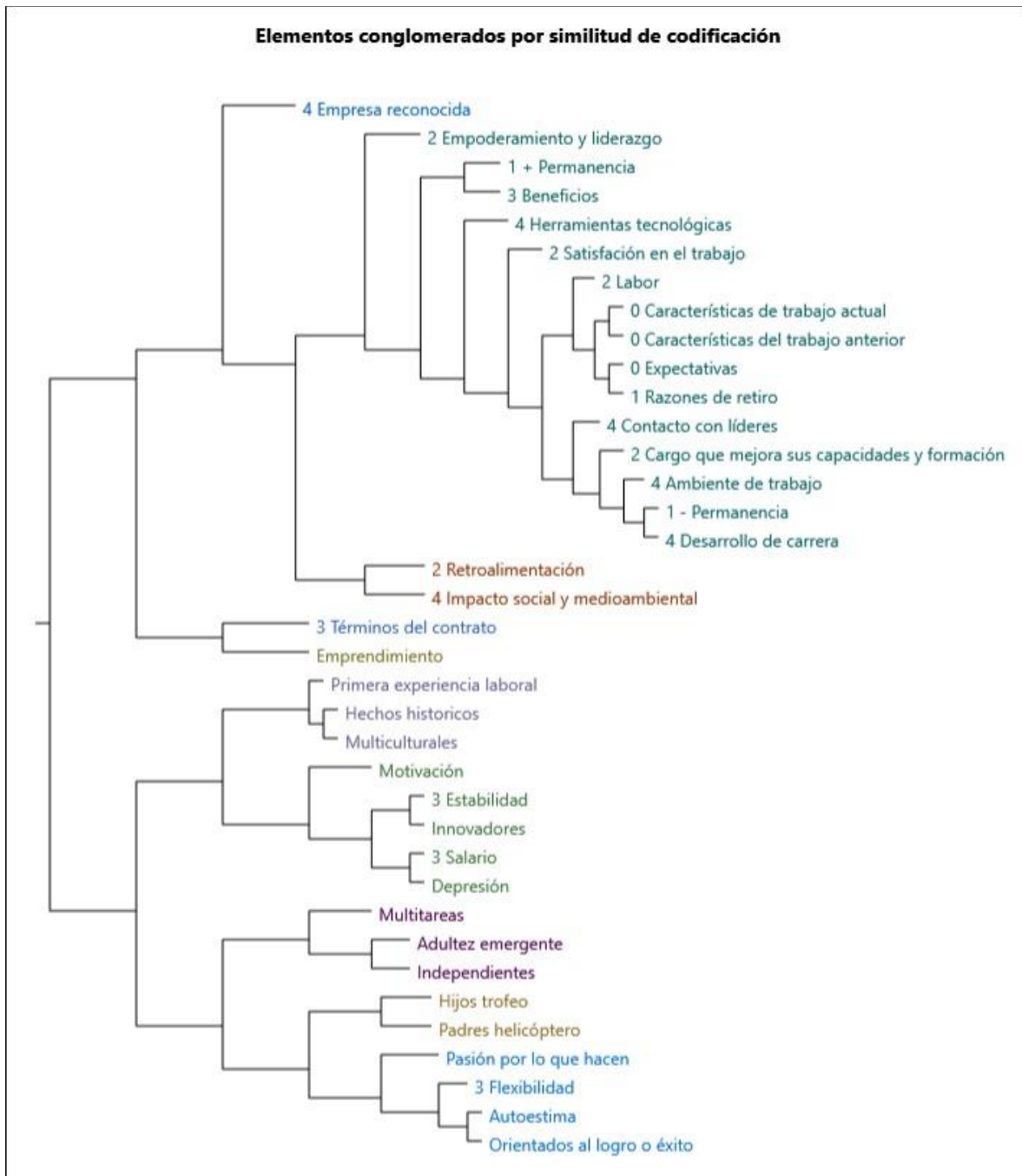
4 + Desarrollo de carrera	3 + Salario	1 Razones de ...	0 Expectativas	4 + Ambie...	2 - Labor	0 - Caract...
	2 + Cargo que mejora s...					
1 - Permanencia	3 + Beneficios	4 - Contacto con l...	3 + Flexibilid...	3 - Térmi...	2 Satisfaci...	4 - Desar...
0 + Características del trabaj...	2 + Labor	2 + Empoderami...	3 + Estabilidad	3 - Est...	3 + T...	2 - Ca... 4 Em...
4 - Ambiente de trabajo	0 - Características del tr...	3 - Salario	palabras llam...	4 - Herrami...	4 - I...	4 +... 0 + ...
		1 + Permanencia	4 + Contacto c...	3 - Benefici...	4 + I...	
			3 - Poca flexib...	2 + Viajar	2 - Em...	

Ante la pregunta de si las organizaciones que dejaron les habían hecho alguna propuesta para que decidieran quedarse, aquellos que respondieron de manera afirmativa es decir 8 trabajadores resaltaron que la oferta se refería únicamente a un incremento salarial, pero que pese a las condiciones o a la falta de cumplimiento de sus expectativas que en ese momento consideraron más importantes, prefirieron rechazar la oferta y continuar con otras propuestas consideradas anteriormente o dejarlo todo en busca de esas nuevas oportunidades. Por otro lado, a nueve trabajadores a quienes no les presentaron ninguna propuesta comentan que incluso si les ofrecían más dinero, tampoco habrían tomado la decisión de permanecer más tiempo en la organización, pero en general los 20 entrevistados mencionaron cambios relacionado con otros aspectos diferentes aparte del salario.

### 5.2.2 Codificación y fusión de nodos del análisis de las entrevistas y la revisión de literatura

Para garantizar la triangulación de la información hallada tanto en la revisión de literatura como en la parte cualitativa de la investigación, en la **figura 50** se presenta un diagrama de conglomerado por similitud de codificación para los nodos y los subnodos (que contienen los aspectos positivos y negativos de cada caso). A continuación, se profundiza en la relación de algunos términos relevantes:

Figura 51 diagrama de conglomerado por similitud de codificación entre las entrevistas y la revisión de literatura



En primer lugar, la permanencia positiva se ve estrechamente relacionada con los beneficios que pueda ofrecer la organización y adicionalmente con el empoderamiento y liderazgo. Al tener una posición más alta en el desglose, también es relevante el resto de los elementos desde la cuarta línea de relación (herramientas tecnológicas, satisfacción, gusto por la labor que desempeña, expectativas, contacto con líderes, cargo que mejore sus capacidades, ambiente de trabajo y desarrollo de carrera).

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación aquí se evidencia una relación muy cercana entre las expectativas y las razones de retiro, es decir que si para los trabajadores no se cumplen las expectativas que se han mencionado anteriormente en el análisis de ese nodo es común que abandonen los cargos y las empresas.

Luego de realizar el análisis de todas y cada una de las entrevistas aquí se refuerza la idea de la importancia del desarrollo de carrera, si esto no está presente puede ser un factor determinante para no permanecer en una organización. Otros elementos que tienen en cuenta estos trabajadores para no permanecer son: si hay problemas en el ambiente de trabajo, si su actual cargo no mejora sus capacidades y si no tienen un buen contacto con los líderes.

Adicional a esto la retroalimentación y el impacto social y medioambiental son transversales a todos los elementos clave en la permanencia. En la parte inferior se pueden encontrar la mayoría de las características de la generación del milenio y se relacionan muy de cerca con las categorías de términos del contrato, estabilidad, salario y flexibilidad también presentes en las entrevistas y finalmente el término de motivación (categoría de la revisión de literatura) se enlaza directamente con la estabilidad y el salario.

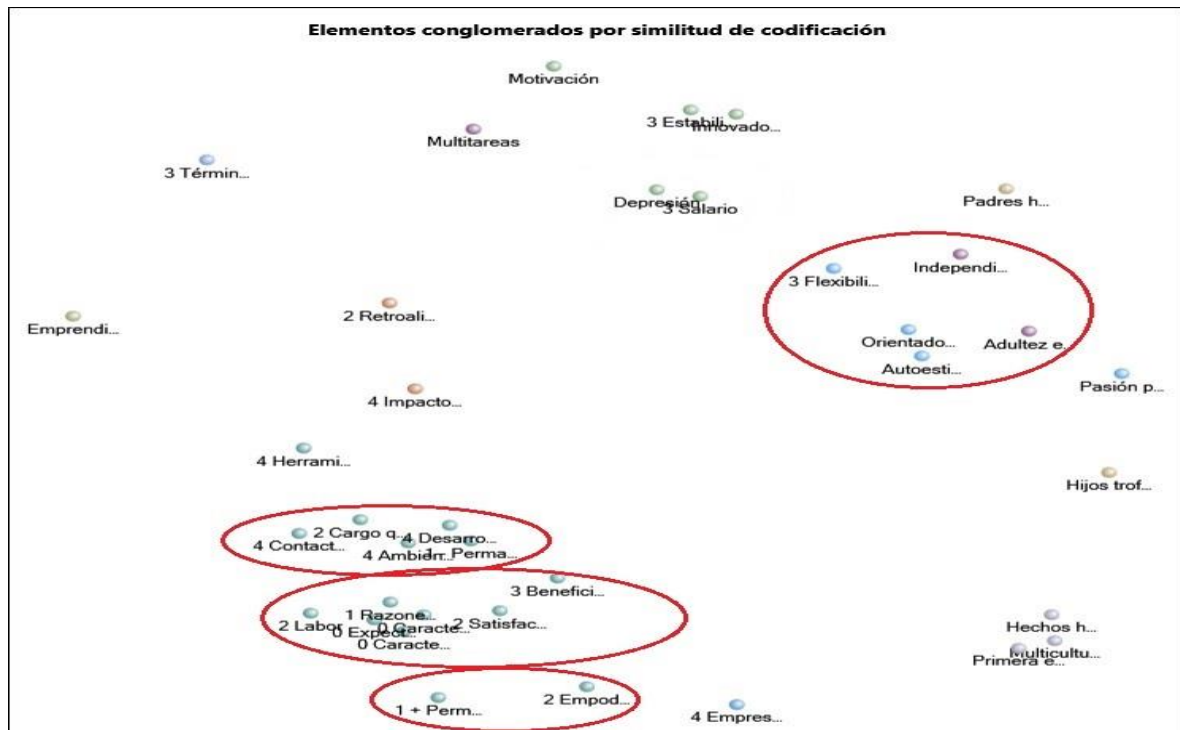
El programa Nvivo® también permite generar el análisis de conglomerados en 3D (**figura 51**), de esta forma nos permite visualizar la cercanía entre las categorías o nodos. Para

este caso se analiza primero el grupo de la izquierda en donde se encuentra la permanencia negativa, para este caso se relaciona con el desarrollo de carrera, cargo que mejora sus capacidades, contacto con líderes y el ambiente de trabajo; estos son elementos que si llegan a faltar podrían ser definitivos al momento de elegir permanecer o no en un cargo u organización.

En el segundo caso se agrupan las expectativas, las características del trabajo, los beneficios, la satisfacción laboral y la razón de retiro. En el tercer caso se muestra una relación cercana entre el empoderamiento y liderazgo con la permanencia positiva.

Y finalmente, la relación cercana entre la flexibilidad y las características de la generación del milenio: la independencia, orientados al logro, autoestima alta y el problema de adultez emergente (es decir que han tardado más en asumir las responsabilidades de un adulto).

Figura 52 diagrama de conglomerado 3D por similitud de codificación entre las entrevistas y la revisión de literatura



En la siguiente **figura 52** se muestra la relación entre cada una de las categorías desde el origen de la información para el caso de las 20 entrevistas y los 50 artículos de la revisión de literatura. Es necesario aclarar que no se adicionó en el mapa una relación entre las características de la generación del milenio y las entrevistas, dado que este componente se entró a evaluar en un segmento especial de las entrevistas y el análisis de esas preguntas se encuentra después de este mapa del proyecto

De esta manera y teniendo en cuenta los resultados del análisis descriptivo de la muestra de trabajadores bogotanos entre 17 y 37 años, con contrato escrito y con nivel de escolaridad universitario o posgrado, se puede hablar de triangulación metodológica, como se define en el texto *La Triangulación Metodológica en el Ámbito de la Investigación Social* (Navarro Ardoy, Pasadas del Amo, & Ruiz Ruiz, 2003) que consiste en “la combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarse a la realidad investigada” Pag. 2.

En este caso se realizó diferentes métodos de recogida cuantitativo y cualitativo en dos fases secuenciales, estas dos diferentes perspectivas enriquecieron el proceso de investigación. Nuestra primera fase podría denominarse exploratoria, ya que el análisis a la GEIH permitió generar una caracterización o tendencia de los trabajadores millennials en Bogotá, adicional a esto mostró las principales razones de retiro del empleo anterior y razones por las cuales tiene la intención de cambiar su empleo actual. Esta primera fase arroja que la población con mejores condiciones laborales de salario y tipo de contrato son aquellos con mayor nivel de escolaridad (universitario y posgrado) y con mayor edad.

La segunda fase de esta investigación buscó profundizar mucho más en las preguntas del cuestionario de la primera fase y principalmente en las expectativas de los trabajadores *millennials* con mejores condiciones laborales; se buscó aproximarse a las mismas variables analizadas en la GEIH, para así poder hacer la comparación. “Esta técnica tiene la ventaja de posibilitar el acercamiento a perfiles muy concretos y singulares, lo cuales no hubiésemos podido identificar de no haber utilizado también un estudio cuantitativo” (Navarro Ardoy et al., 2003, p. 5)

En cuanto a expectativas se pudo determinar en la fase cuantitativa, los trabajadores *millennials* bogotanos con altos niveles de escolaridad, prefieren cambiar de trabajo para

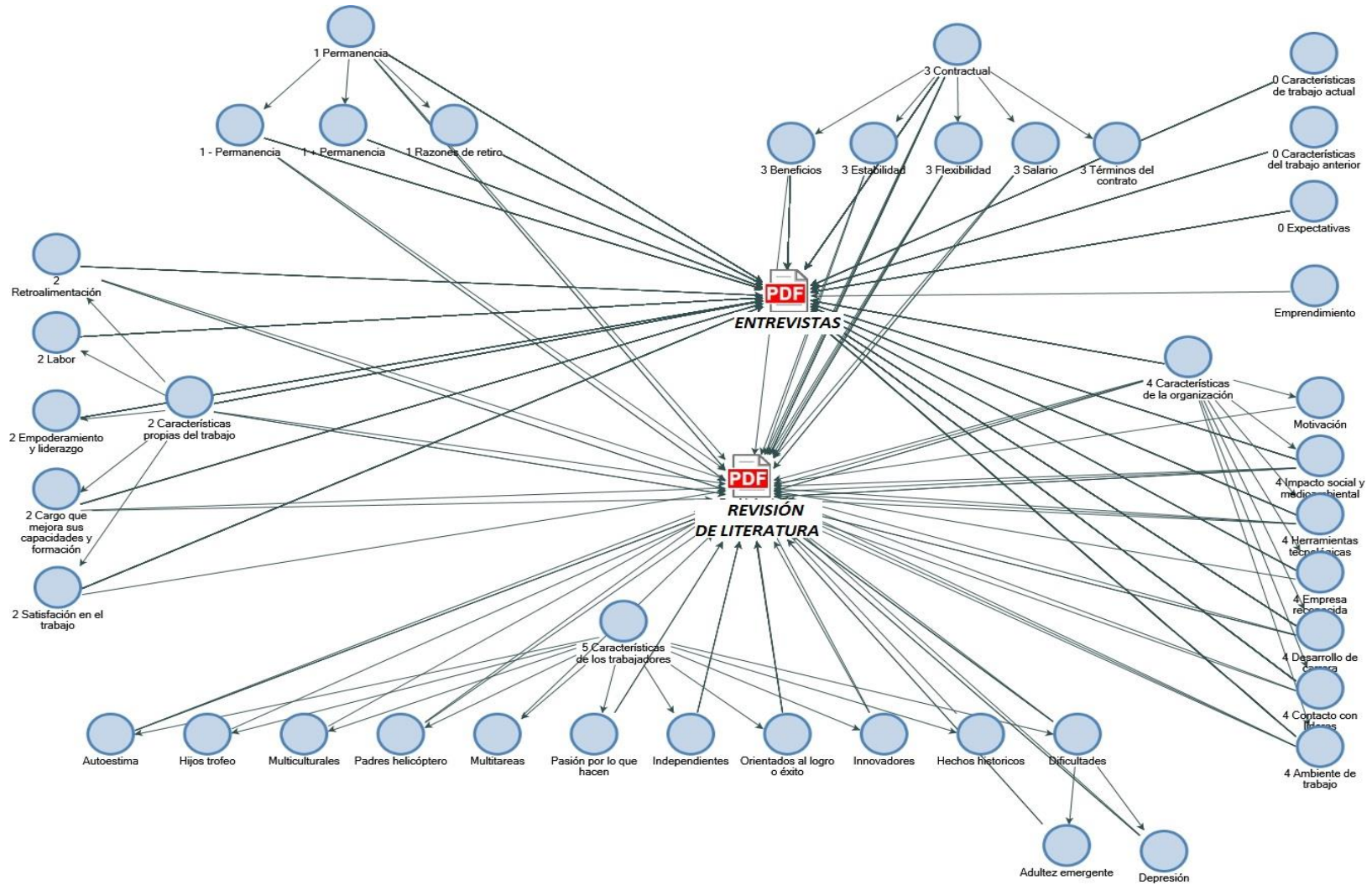
---

mejorar sus ingresos, seguido de un mejor uso de sus capacidades y por mucho trabajo físico o mental. En la fase cualitativa encontramos que el desarrollo de carrera cobra importancia como el equilibrio entre la vida y el trabajo y que el salario ocupa un segundo puesto en el orden de importancia como expectativa, con esto no se quiere decir que no sea relevante pero si permite visualizar que el crecimiento personal también es un componente primordial para estos trabajadores reforzando así lo hallado en la revisión de literatura y es el gusto por ser retados, aprender constantemente y el reconocimiento.





Figura 53 mapa de proyecto que contrasta las categorías su origen desde la revisión de literatura o desde las entrevistas.



Teniendo en cuenta las preguntas de organización por preferencia a continuación en la **tabla 31** se presenta el orden por promedio del puntaje asignado y se organiza de mayor a menor identificando en primer lugar las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización; en segundo lugar, cargo que mejora la utilización de sus capacidades o formación, pero para este caso en particular se puntuó en promedio con 4. En caso contrario de décimo lugar encontramos el contacto con líderes de la organización, que no lo consideran tan relevante entre el orden de sus preferencias, y en último lugar, las herramientas tecnológicas para desempeñar sus funciones, argumentando que en realidad todas las organizaciones ya deberían contar con esto, no como un plus, sino como una obligación, no es un valor agregado sino una necesidad.

Tabla 30 *Ranking de importancia de las expectativas de la generación de trabajadores del milenio extraído las entrevistas*

	<b>Afirmación - expectativa</b>	<b>Promedio de Puntaje por preferencia</b>
1	Posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización	1.65
2	Cargo que mejora la utilización de sus capacidades o formación	4.45
3	Empoderamiento y liderazgo de nuevos proyectos	4.65
4	Alto salario	5.50
5	Horario flexible	6.35
6	Ambiente enriquecedor	6.35
7	Trabajo estable	6.50
8	Retroalimentación constante	6.85
9	Empresa que considera impacto ambiental y social	7.85
10	Contacto con líderes de la organización	7.90
11	Herramientas tecnológicas para desempeñar sus funciones	7.95

Para el caso de las características laborales de la generación del milenio, en la **tabla 32** se presentan la cantidad de entrevistados que se sienten identificados con las mismas (sentido de identificación de los entrevistados) de cada una de las características:

*Tabla 31 Número de entrevistados que se sienten identificados con las características de los trabajadores de la generación del milenio, mencionadas en la revisión de literatura*

<b>Característica laboral de la generación del milenio</b>	<b># de entrevistados que se sienten identificados</b>
Buscan equilibrio entre su vida laboral y personal	20
Abiertos al cambio y se les facilita más los procesos de innovación	19
En cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios; prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez	18
Buscan reconocimiento	18
Son una población con más posibilidades de acceso a la educación	18
Población multitareas	16
Buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones y aprender desde su experiencia.	14
Buscan retroalimentación constante	14
Buscan un ambiente de trabajo enriquecedor, con propósito social.	14
Les gusta cambiar constantemente de trabajo	7
Buscan un crecimiento rápido a posiciones altas	7

Aquí evidenciamos y corroboramos lo que se ha mencionado en la literatura, se sienten completamente identificados con la característica de buscar equilibrio entre su vida laboral y su vida persona, llama la atención que 18 de los entrevistados consideran que no solo esperan altos salarios sino trabajos que los desafíen y los diviertan. En el caso opuesto menos de la mitad de los entrevistados consideran o se sienten identificados con la característica de querer cambiar constantemente de trabajo, esto implica que existe un alto índice de rotación, pero una baja intención de rotar. Esto puede explicarse porque es una característica que otras generaciones le han dado a los *Millennials*, pero ellos no la reconocen como propia.

Finalmente, se encontró que los entrevistados no se sienten identificados con buscar crecer rápido a posiciones altas, argumentando que todo tiene un tiempo y un proceso y que no todos cuentan con las habilidades y conocimiento para ser jefes de un momento para otro.



# 6. Discusión, conclusiones, limitaciones y recomendaciones

## 6.1 Discusión

Los resultados aquí presentados se discutirán primero contrastando los hallazgos detectados en la revisión de la literatura, así como en cada fase de análisis de la investigación, se estructura a partir de diferentes expectativas halladas durante el proceso de investigación que influyen en la permanencia de estos trabajadores.

### **Contraste de la revisión de literatura frente a las fases uno y dos de la investigación:**

Primero, es necesario aclarar que desde la revisión de literatura se ha mencionado el salario como elemento clave en la motivación de los trabajadores de la generación del milenio (Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Tews et al., 2015); lo cual se confirma en este estudio ya que se encontró que los encuestados (GEIH 2017) han pensado cambiar de trabajo principalmente para obtener un mejor salario, seguido de un cargo que mejore sus capacidades (en este caso es importante resaltar que no se encontraba en el instrumento una opción relacionada con el desarrollo de carrera).

En el caso de la fase cualitativa dentro del ranking de expectativas, los entrevistados consideran más importante las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, el cargo que mejora la utilización de sus capacidades o formación, el empoderamiento y liderazgo de nuevos proyectos y la flexibilidad y tiempo para el equilibrio entre la vida y el trabajo por encima del alto salario; como ya se ha mencionado frente a la revisión de literatura en donde consideran que el salario como un factor clave de motivación.

---

Lo anterior significa que las organizaciones no deben verse obligados a invertir grandes cantidades de dinero para que esta generación de trabajadores quiera permanecer por más tiempo; es importante que se trabaje de manera consciente en los planes de carrera y planes de sucesión para estos nuevos trabajadores, así no se sentirán estancados y se les brindará nuevas oportunidades y aprendizaje.

Segundo, los trabajadores de esta generación buscan ganar un salario por lo menos justo frente a sus responsabilidades, funciones y el esfuerzo que estén realizando, les llama mucho la atención los beneficios que no son netamente económicos sino relacionados con continuar con sus estudios, que los capaciten y finalmente mencionaron la importancia de tener más que un salario un salario emocional.

Tercero, otro término importante y que tampoco involucra dinero es el reconocimiento del trabajo realizado, este es un elemento que en la fase cualitativa y en la revisión de literatura se resalta (Barkhuizen, 2014; De & Su, 2011; García Lombardía et al., 2011; Schaetzle, 2016; Schönebeck & Schönebeck, 2016), este tipo de reconocimiento no monetario puede impactar más a esta generación que un reconocimiento netamente económico y así mismo puede mejorar la satisfacción en el trabajo como ellos mismos lo argumentan. Esta práctica involucra el rol de los jefes y del área de recursos humanos, sabiendo que tiene un impacto considerable en la permanencia de estos trabajadores, como según ellos mismos lo describen.

Cuarto, el concepto de equilibrio entre la vida y el trabajo que aparece en la revisión de literatura (Barkhuizen, 2014; Bell & McMinn, 2011; Carpenter & de Charon, 2014; Gallicano, 2013; Hernaus & Vokic, 2014; Kleinhans et al., 2015; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Tews et al., 2015; Thompson & Gregory, 2012) y las recomendaciones de brindar flexibilidad en cuanto a horarios y metodologías, para incrementar la creatividad, desarrollar más habilidades y experiencias que los motiven y que generen lealtad hacia la organización (Barkhuizen, 2014; Carpenter & de Charon, 2014; Deal et al., 2010; Kleinhans et al., 2015; Kumar & Velmurugan, 2018; Madara et al., 2018; Muttoni, 2011; Navós, 2015; Twenge, 2010); se refuerza con lo hallado en el análisis cuantitativo en donde el 79% de los trabajadores que están conformes con su

contrato también consideran que tienen un horario que es compatible con sus responsabilidades familiares. En cuanto al análisis cualitativo, se refuerza lo anterior con las entrevistas, porque los trabajadores de esta generación buscan tener flexibilidad en su horario para desarrollar otras metas de su proyecto de vida, teniendo en cuenta que el trabajo es una de sus facetas y no lo es todo.

Quinto, entre los aspectos que se destacaron durante la revisión de literatura se encontró la importancia que da esta generación al uso de herramientas tecnológicas (Bell & McMinn, 2011; García Lombardía et al., 2008; Jonck et al., 2017; Muttoni, 2011; Navós, 2015; Stanimir, 2015) y el trabajar en empresas que consideran el impacto ambiental y social (Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Glass, 2007; Kim et al., 2009; Wong et al., 2008). En contraste con los hallazgos en la fase cualitativa, los trabajadores del milenio le han restado importancia a estos puntos, considerando que las organizaciones ya deben contar con herramientas tecnológicas para el correcto desarrollo de sus funciones y que esto no es un plus para que permanezcan en las organizaciones sino una obligación; por otro lado en el caso de las empresas que consideren un impacto ambiental y social, lo ven un poco lejano, todas afectan el medioambiente y no tiene tanto nivel de importancia si gozan de buenas condiciones laborales, si esto último ocurre no dudarían en aceptar una propuesta de trabajo.

Sexto, parte de las características psicológicas de esta nueva generación de trabajadores que se logró extraer de la revisión de literatura, menciona que los niveles de estrés, frustración y depresión en esta generación de trabajadores son altos (Kumar & Velmurugan, 2018; Madara et al., 2018; Ng et al., 2010; Schönebeck & Schönebeck, 2016; Twenge & Campbell, 2008), esto también se pudo corroborar en la fase cualitativa. Se mencionaron problemas de salud por exceso de horas de trabajo, cansancio y estrés e incluso hasta llegar a casos de depresión y síndrome de burnout. Este tipo de enfermedades afectan a las organizaciones porque el ausentismo también es costoso y el talento que ha venido generando resultados y mejoras lo pueden perder en cualquier momento.

---

**Hallazgos de la fase cuantitativa en contraste con la revisión de literatura y la fase cualitativa de la investigación:**

Este análisis permitió realizar una caracterización de la muestra de la GEIH 2017, permitiendo identificar que los trabajadores con mejores condiciones de trabajo son quienes tienen mayor nivel de escolaridad y mayor edad. Esta información se tuvo en cuenta al momento de continuar con la investigación para seleccionar la muestra cualitativa y de esta manera evitar caer en el concepto de precarización laboral, que no es el objetivo de esta investigación, por esta razón se procuró ir más allá del tipo de contrato y del nivel salarial, porque se detectó que aun teniendo estos dos elementos cubiertos siguen buscando cambiar de cargo o empresa; es esto que se buscó profundizar más para identificar las expectativas que tienen y como estas han influido en su permanencia en las organizaciones.

Frente a los hallazgos de este primer análisis encontramos primero, que en la fase cuantitativa toma fuerza el concepto de la estabilidad, que no se ha profundizado en la revisión de literatura, en esta etapa de análisis se menciona que entre mayor edad y mayor nivel educativo mayor estabilidad se puede percibir y pueden presentar menor intención de rotar. Pero si se contrasta con la fase cualitativa se logra concluir que si bien esta generación busca tipos de contrato a término indefinido no se sienten del todo estables en una organización, porque son conscientes de que en cualquier momento los pueden despedir, pero sí relacionan las ventajas de este tipo de contratos para acceder a beneficios personales, como lo son acceder a créditos, comprar casa, viajar y hacer planeación a largo plazo.

Segundo, dentro de la revisión de literatura se menciona una alta tasa de rotación voluntaria, es decir que en promedio duran 2 años en un cargo (Plessis et al., 2015), este concepto se refuerza en las dos etapas de análisis ya que en la fase cuantitativa se conoce que de los 5,027 trabajadores de la muestra, cerca del 68% permanecieron dos años o menos en su anterior empleo y más del 69% llevan en su trabajo actual entre dos años o menos. En la fase cualitativa se les preguntó ¿Cuál sería el tiempo máximo en que usted estima permanecer en una misma empresa y en un cargo?, a lo que en



promedio contestaron: para un cargo entre 2 a 3 años máximo y en una empresa 6 años en promedio.

Tercero, según lo evidenciado a lo largo de esta investigación esta generación tiene una alta tasa de rotación voluntaria y no quieren que les pase lo mismo que a las generaciones anteriores, el permanecer casi toda la vida en un solo cargo y en una sola empresa; esta generación considera que rotar mejora su aprendizaje. Lo contradictorio en este caso es que al momento de preguntarles si se sienten identificados con querer cambiar de trabajo constantemente, ellos responden que no consideran tener una alta intención de rotar.

Cuarto, teniendo en cuenta el estudio realizado por la Universidad EAFIT, es posible respaldar algunos elementos a partir de la fase cuantitativa de la presente tesis. Primero, el rango de años en que se estudia esta generación 1980 al 2000; segundo, que a mayor edad mejores condiciones de trabajo se tienen, mayor nivel de educación y mayor nivel salarial y finalmente, la generación de trabajadores del milenio aun teniendo un nivel de satisfacción alto y baja intención de rota, en realidad su tiempo de permanencia en las organizaciones es muy bajo para el estudio mencionado en promedio duran 3,2 años y máximo 4,4 año; se adiciona de este primer análisis que no hay diferencia en cuanto a género.

#### **Hallazgos de la fase cualitativa en contraste con la revisión de literatura y la fase cuantitativa de la investigación:**

Gracias al análisis cualitativo se pudo desde la perspectiva de estos trabajadores, conocer cuáles son sus expectativas laborales. Este fue un espacio que se les brindó para que pudieran expresar sus experiencias laborales anteriores, actuales y sus expectativas para permanecer en las organizaciones, a continuación, se presentan algunos hallazgos relevantes.

Primero, el termino desarrollo de carrera tuvo un papel fundamental y relevante como expectativa para la permanencia, es decir que podría utilizarse como práctica en las

organizaciones, tal como se mencionó en la revisión de literatura por Navos (2015) y Barkhuizen (2014), teniendo en cuenta que con esta práctica tampoco se va a necesitar de una alta inversión de dinero, sino una mejora en este proceso propio de recursos humanos; así como de planes de sucesión que van a ser determinantes frente a la cantidad de trabajadores a puertas de pensionarse.

Segundo, tener un ambiente retador con autonomía y buena comunicación con los jefes, también es importante para estos trabajadores y se adiciona un concepto que se detectó en la fase cualitativa que es el tener personas a cargo. Ellos consideran que aprender a ser buenos líderes puede ser determinante para que deseen permanecer por más tiempo en una organización (Mateo Soriano, 2001).

Tercero, esperan ser tratados con respeto tanto por sus jefes como por sus compañeros de trabajo (Barkhuizen, 2014), sienten que si no los tratan bien pueden buscar nuevas oportunidades. Aclaran que no tienen por qué aguantarse cosas que no les gusta o malos tratos, si desde su casa siempre los han tratado bien y con respeto.

Cuarto, dentro de las recomendaciones que dan estos jóvenes está el brindar capacitación en liderazgo para sus jefes (Carpenter & de Charon, 2014; Fong, 2018; Madara et al., 2018; Muttoni, 2011; Navós, 2015), para lograr una mejor relación y que se conviertan en un modelo a seguir y de quien aprender; y la capacitación también es importante para ellos (Bissola & Imperatori, 2010; Ohlrich, 2015; Williams, 2012), para que facilite su proceso de adaptación al ingresar a una empresa. Adicional a esto mencionan que en algunas empresas el teletrabajo se ha venido implementando y de esta manera cumplen con algunas de las expectativas de esta generación, la flexibilidad laboral, tiempo que equilibra su vida y el trabajo y mayor autonomía.

Quinto, en esta fase se rescata la importancia que le dan a aportar desde su trabajo a las organizaciones, esto no se había notado ni en la revisión de literatura ni en la fase cuantitativa; es decir más allá de simplemente recibir, les parece importante que su trabajo sea relevante y que puedan demostrar con hechos lo que saben hacer y que esto

genere cambios o mejoras en la organización, es por esto que se recomienda brindarles la oportunidad de liderar proyectos ya que a su vez también los reta.

### **Análisis frente a las teorías que enmarcan la tesis:**

En cuanto a la teoría de las expectativas de Vroom (1964), se reafirma claramente para esta generación, porque es muy importante que los trabajadores se sientan motivados por una meta o recompensa que se les promete y que en realidad sean retos y desafíos posibles de cumplir. Para esta generación que le gusta los retos, tiene una dificultad importante y es que aquellas metas que no puedan lograr les generan frustración (Kim et al., 2009; Kleinhans et al., 2015; Navós, 2015; Thompson & Gregory, 2012) y es posible que esto afecte considerablemente su desempeño e incluso ponga en peligro su permanencia en las organizaciones.

Por otro lado, la recompensa deberá ser proporcional o justa frente al esfuerzo que esta generación realiza, para que no se sientan ni sobrevalorados, ni subvalorados y que no vaya a afectar su autoestima. De allí parten las expectativas, que el esfuerzo que realizan produzca ese efecto deseado y se vea reflejado en lo que desean, desarrollo de carrera, aprendizaje, empoderamiento, beneficios, flexibilidad laboral, incrementos salariales, etc.

También es importante destacar de esta teoría, que los trabajadores *millennials* también consideran importante el *feedback* ya que les permite conocer mejor sus habilidades (esto refuerza su autoestima y reconocimiento) y qué podrían mejorar para evitar inconvenientes más adelante.

En cuanto al concepto de Motivación intrínseca se puede asociar completamente con el término expectativas que es el objetivo de esta investigación y que como bien lo relacionan los autores Edward Deci y Richard Ryan (2000) consiste en la búsqueda de la novedad y el desafío, de extender y ejercitar las propias capacidades, explorar, y aprender. Estos términos fueron exactamente lo que resultó del análisis cualitativo y es por esto que se puede concluir que en gran medida esta generación espera que las organizaciones estimulen y favorezcan este tipo de motivación. Llama la atención que

según la muestra de trabajadores de conocimiento en Bogotá, podrían dejar su cargo, renunciar y quedarse sin nada con tal de buscar nuevos elementos que fortalezca esa motivación intrínseca y de autorrealización por encima de buscar los elementos básicos en el trabajo.

Luego de realizar toda la investigación es posible afirmar que se refuerza la teoría de Maslow, para este caso los trabajadores de conocimiento de la generación Y, buscan satisfacer las necesidades de autorrealización, estima y autoestima. Luego de tener cubiertas las necesidades básicas de contratación, salario, tipo de contrato y funciones, buscan ir más allá, persiguen otro tipo de elementos como el aprendizaje, el crecimiento, el reconocimiento, entre otras. En esta teoría se menciona que tan pronto se logre satisfacer una necesidad inmediatamente aparecerá otra necesidad de orden superior (Maslow, 1991). Efectivamente esto es lo que sucede con esta nueva generación de trabajadores, pero que se encuentran más pendientes de sus necesidades de reconocimiento, estima y autorrealización, porque que siempre han estado orientada al logro y es un factor motivacional claro.

En cuanto a la teoría de Herzberg podría decirse que esta generación centra su motivación no en los factores higiénicos sino en factores de desarrollo, buscan superarse, obtener logros y aprender constantemente y esto les genera satisfacción. Finalmente, y teniendo en cuenta que hoy en día las ofertas laborales no cubren lo que la OIT denomina trabajo decente, puede ser una razón de peso para que la generación del milenio esté en búsqueda constante de mejores condiciones laborales. Si no existen esas condiciones adecuadas en el trabajo es muy difícil exigir a estos nuevos trabajadores lealtad, no es de esperar que bajo esas condiciones no opten por irse a buscar mejores oportunidades.

### **Consideraciones generales:**

En Colombia no se han realizado muchos estudios que corroboren el término de *millennials* para el nuestro contexto, al ser un concepto estructurado y gestado en países desarrollados no se pueda generalizar a toda la población en el mismo rango de edad,

para esta tesis no se pretendió hacer este tipo de análisis, pero si sería un excelente trabajo de sociología para futuras investigaciones. Por esta razón al inicio de esta tesis se indicó que el concepto de *millennials* se tomó como inspiración para conocer las expectativas de esa población que tienen esas características, para así estudiar su influencia en su permanencia en las organizaciones.

Frente al componente de tecnología se puede destacar que esta generación de trabajadores considera fundamental permanecer conectados, es decir que no esperan que las organizaciones les restrinjan el acceso a internet o el acceso de sus elementos electrónicos a su trabajo; el permanecer toda su jornada laboral incomunicados y aislados del mundo puede ser una causa para que piensen en abandonar su cargo.

Puede que dependiendo de los sectores allá variaciones frente a la percepción de la rotación como algo positivo o negativo. Por ejemplo, para el caso de las organizaciones tecnológicas se encuentran dos perspectivas, frente a que sea para ellas costosa la rotación del personal y de pérdida del conocimiento e información confidencial, pero en algunos casos hallados en el análisis cualitativo es posible que lo consideren la rotación como algo positivo, teniendo en cuenta que traen nuevos conocimientos y están actualizados.

Así mismo es posible que varíen las expectativas según el tipo de cargo ya sean operativos o como el caso de nuestra muestra trabajadores de conocimiento, es importante aclarar que se tomó esta muestra con el propósito de lograr hallazgos concluyentes, puesto que si se tomaba a un trabajador de cada tipo de cargo y de cada nivel de escolaridad la muestra de 20 trabajadores no sería concluyente.

Contrario a lo que se esperaba, ni en la revisión de literatura, ni en las dos fases de análisis se dio tanto peso a la posibilidad de viajar como elemento para abandonar el puesto de trabajo, si aclara que si se mencionó, pero no con la frecuencia que se esperaba.

Finalmente, teniendo en cuenta que en la revisión de literatura encontramos textos del año 2002 como el de Smola, así que concluimos que este tema sigue siendo de mucho interés debido a que actualmente se sigue escribiendo al respecto y de hecho con mayor frecuencia en estos últimos años. El concepto de la teoría generacional en Estados Unidos aparece desde 1964, pero es un término que aún se sigue discutiendo en diferentes países del mundo y en diferentes sectores y que es inspiración para el análisis de diferentes campos de estudio desde la perspectiva teórica y empírica.

## 6.2 Conclusiones

La generación de *millennials* se puede definir como aquellas personas que nacieron entre 1980 y el año 2000. Según sus características psicológicas tienen una alta autoestima y mucha confianza en sí mismos, han crecido con orientación al cumplimiento del logro y obtener éxito y tienen una urgente sensación de inmediatez, por esto pueden llegar a frustrarse fácilmente. Esto último se debe a que provienen de familias en donde los padres siempre estaban pendientes de ellos, y los premiaban por todo en lo que participaran, son individualistas y les ha llevado más tiempo asumir las responsabilidades de un adulto, a esto se le ha denominado adultez emergente.

Esta generación desde temprana edad tuvo contacto con la tecnología y por esta razón se les facilita trabajar con ella, se consideran ciudadanos del mundo, quieren tener equilibrio entre su vida y el trabajo, tener flexibilidad para participar en actividades sociales y del cuidado del medio ambiente. En el ámbito laboral desean sentir pasión por lo que hacen, buscan crecimiento rápido en las organizaciones, tienen una alta tasa de rotación, pero desde la perspectiva de estos trabajadores tienen una baja intención de rotar.

Esperan tener un salario justo, acorde a sus funciones y responsabilidades, prefieren trabajos que los desafíen y les generen aprendizaje, son abiertos al cambio y se les facilita los procesos de innovación, para ampliar sus horizontes aspiran tener movilidad

internacional y finalmente ante la ambigüedad de roles, sobre carga de trabajo o un mal ambiente de trabajo esta generación de trabajadores presenta más ansiedad y depresión.

Para esta generación sigue siendo relevante la expectativa salarial, pero una vez se encuentre cubierta, es posible que esperen y aspiren a elementos relacionados con la autorealización, autodeterminación y motivación intrínseca, como por ejemplo: mejorar la utilización de sus capacidades o formación, el empoderamiento y liderazgo de nuevos proyectos y la flexibilidad y tiempo para el equilibrio entre la vida y el trabajo y prefieren irse a perseguir esas expectativas pese a que puedan quedarse sin empleo.

De la fase cuantitativa se puede concluir que aquellos trabajadores del milenio que tienen más edad y mayor nivel de escolaridad tienen mejores condiciones de trabajo (también resaltado por el reciente estudio de la Universidad EAFIT en Colombia), contrario a esto los más jóvenes y con menor nivel de escolaridad tienden a querer rotar y aún más si están bajo condiciones en las cuales no les brindan prima de servicios, ganan menos de dos SMLV, están insatisfechos con su trabajo, jornada laboral y beneficios, si tienen un tipo contrato diferente al indefinido o si no consideran que tienen un trabajo estable. Refiriéndonos a este último tema, la estabilidad laboral fue un término relevante no hallado durante la revisión de literatura, pero si cobró relevancia en el análisis cuantitativo y en el cualitativo en donde se aclara que la estabilidad la asocian más con beneficios personales, puesto que si tienen un contrato a término indefinido también los pueden despedir en cualquier momento.

En cuanto a la rotación de trabajadores se concluye que en promedio los *millennials* que trabajan en Bogotá permanecen dos años en un mismo cargo, aunque al preguntarles no confirman el querer cambiar su trabajo actual, pero según la gran encuesta integrada de hogares porque de los 5,027 trabajadores de la muestra de la GEIH, cerca del 68% permanecieron dos años o menos en su anterior empleo y más del 69% llevan en su trabajo actual entre dos años o menos. En la fase de entrevistas se concluye que en

promedio estarían dispuestos a quedarse 2 o 3 años en un cargo y 6 años en promedio en una misma empresa.

La fase cualitativa representó por primera vez la posibilidad de escuchar lo que opinan los propios *millennials* y no lo que otras generaciones opinan de ellos. De este análisis se pudo resaltar el concepto de desarrollo de carrera, autonomía, tener personal a cargo y poder aportar a las organizaciones como expectativas que antes no se habían hallado. Aquí también resaltaron como expectativa la importancia del equilibrio entre la vida y el trabajo, la capacitación, el respeto y las buenas relaciones laborales con sus compañeros y jefes. Así mismo se rescata que los beneficios que no son solo económicos les llaman la atención, siempre y cuando se asocien con lo que ellos esperan como poder continuar con sus estudios, días libres, capacitación, posibilidades de viajar, reconocimiento, entre otros.

A partir del proceso de investigación se puede concluir que las expectativas en el ámbito laboral para esta generación en Bogotá y como trabajadores de conocimiento son: desarrollo de carrera, incremento de salario, aprendizaje, cargo que mejore sus capacidades, flexibilidad y tiempo para equilibrar su vida y el trabajo, reconocimiento empoderamiento y liderazgo (incluye tener personas a cargo), beneficios, buen ambiente de laboral, labor con propósito, estabilidad (que les genera beneficios a nivel personal), capacitación y retroalimentación. Dentro de las expectativas encontramos algunos elementos que tienen los últimos lugares en orden de importancia, las empresas que consideran el impacto ambiental y social, el contacto con líderes y las herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones.

Luego de realizar esta investigación, se puede concluir que efectivamente para la muestra de trabajadores de conocimiento *millennials* en Bogotá, sí existe una relación muy estrecha entre las expectativas que tienen esta nueva generación de trabajadores del milenio y su permanencia en las organizaciones, es decir que las razones de retiro (específicamente por renuncia), se presentan por la falta de cumplimiento de alguna de



las expectativas anteriormente mencionadas. Resaltamos que el papel del desarrollo de carrera, cargos retadores que generan aprendizaje y el reconocimiento son elementos que pueden mejorar la permanencia de estos trabajadores en sus cargos y que no necesariamente implican una mayor inversión de recursos, lo que va a requerir es una reorganización de los procesos y el fortalecimiento de las funciones del área de recursos humanos, específicamente en lo relacionado con el desarrollo de carrera y planes de sucesión.

Los *millennials* en Bogotá consideran directamente sus expectativas a la hora de tomar la decisión de irse o permanecer en una organización, si bien no consideran solo una, tienen en cuenta aquellas que son prioritarias para ellos, en ocasiones prefieren abandonar su cargo o han abandonado un cargo por la falta de cumplimiento de algunas de esas expectativas, aún sin tener otra mejor opción. De esta tesis se puede concluir que las expectativas los llevan a movilizarse porque los motivan a buscar y evaluar nuevas opciones u oportunidades que, si logren satisfacerlas, es decir que son aquellos elementos que despiertan su interés y que consideran relevantes, así mismo prefieren irse si el cargo o la organización en la que están no cumple esas expectativas.

Cuando las organizaciones en las que trabajaron nuestros entrevistados, se dieron cuenta que estaban a punto de irse, le apostaron solamente a la expectativa salarial para que decidieran quedarse y no lo lograron; es decir, que, al profundizar en las respuestas de los trabajadores de conocimiento de altos niveles de escolaridad en Bogotá, se halla que el dinero no siempre los mueve, prefieren ir a buscar otras opciones que sí compensen esas expectativas que consideran prioritarias. Entre las que detectamos como prioritarias están el crecimiento profesional, la posibilidad de aprender, la búsqueda del equilibrio entre su vida personal y el trabajo, el cambio de ambiente organizacional y la relación con sus jefes. Es importante ver esa relación directa que existe entre las expectativas que esta generación tiene y su decisión de permanecer o no en las organizaciones para que no se conviertan más adelante en razones de retiro.

Finalmente, cabe mencionar que el tema de esta investigación sigue siendo de mucho interés y relevancia para las organizaciones, actualmente se sigue investigando y publicando al respecto y se espera que en el futuro se siga profundizando, dado el impacto que genera en las organizaciones en cuanto a costos de selección, costos de capacitación, pérdida de talento, pérdida de productividad por el incremento de la curva de aprendizaje en cargo y fuga de conocimiento e información confidencial de la empresa.

### **6.3 Limitaciones**

Durante la investigación, se encontró como limitante la falta de literatura teórica del área de recursos humanos que logre puntualizar términos claves para la investigación como permanencia y expectativas. Por otro lado, durante la aplicación de las entrevistas, fue difícil contar con la disponibilidad de tiempo de los entrevistados teniendo en cuenta sus horarios de trabajo. El análisis que se realizó podría ser más completo en el futuro si se aplicara un estudio longitudinal para verificar la influencia de las expectativas en la permanencia dentro de las organizaciones.

No se ha estudiado mucho el tema de la generación del milenio bajo el contexto colombiano, así que es difícil generalizar este término, por esta razón se tomó como inspiración sin entrar a discutir la teoría generacional en Colombia; se mencionó el único estudio formal a la fecha realizado por EAFIT.

La base de la GEIH 2017 no contaba con todas las respuestas para los 5,027 trabajadores, debido a que trimestralmente realizaban ajustes a las preguntas y en algunas de las preguntas de interés solo se realizaron en el último trimestre del año.

En la fase cualitativa se trabajó solo con profesionales del conocimiento quienes contaban con mejores condiciones de trabajo, pues el propósito de este trabajo era profundizar e ir más allá de las condiciones básicas de salario y tipo de contrato (para evitar caer en la precarización laboral que no es objeto de estudio de esta investigación). Se buscó tener una muestra concluyente, ya que ante la falta de recursos en la investigación y con un solo investigador, no se pudo abarcar más de los 20 entrevistados y no habría sido concluyente si se seleccionaba un trabajador por cada nivel de

escolaridad, con cargos operativos y de conocimiento; así mismo al ser solo un investigador solo fue posible contrastar la codificación con el programa N-vivo.

No fue posible encontrar índices de rotación a nivel país, teniendo en cuenta que esta información solo la construye cada una de las organizaciones; los únicos indicadores que se pueden obtener hacen parte de firmas consultoras que construyen indicadores con empresas grandes, por esta razón se trabajó directamente con el número de trabajadores que han permanecido menos de 2 años en su trabajo anterior y el actual.

A lo largo de esta investigación se ha trabajado con una gran cantidad de variables, pero existen otras a nivel más personal que no se pudieron tener en cuenta, como el caso de las responsabilidades mayores como el tener hijos, el haber adquirido grandes deudas o que otras personas dependan económicamente de estos trabajadores, que podrían ser también elementos determinantes para tomar la decisión de permanecer o no en las organizaciones. Estos elementos podrían ser analizados en futuras investigaciones, relacionando variables personales con las variables del ámbito laboral.

## 6.4 Recomendaciones

Teniendo en cuenta que en algunas entrevistas los trabajadores mencionaron que algunas empresas han venido implementando el teletrabajo y que esto cubre algunas expectativas de la generación del milenio como la flexibilidad laboral, tiempo que equilibra su vida y el trabajo y mayor autonomía. En este punto se recomienda para futuras investigaciones analizar desde el lado de las organizaciones que están haciendo para que los *millennials* permanezcan por más tiempo en las organizaciones.

A continuación, se mencionan otros temas que se recomiendan a partir de la presente investigación: primero, identificar que están haciendo las empresas para mantener el equilibrio entre vida y trabajo y en pro de la salud de los trabajadores, para evitar exceso

de estrés, frustración y depresión que desembocan en el incremento de niveles de ausentismo en las organizaciones. Tal como se ha encontrado en la revisión de literatura (Kumar & Velmurugan, 2018; Madara, Maheshwari, & Selvan, 2018; Ng et al., 2010; Twenge & Campbell, 2008) y se pudo evidenciar más de cerca en las entrevistas, conociendo casos de agotamiento y síndrome de síndrome de burnout.

Segundo, a partir de la identificación de las expectativas de esta generación de trabajadores, es posible que se pueda continuar investigando el impacto que tiene cada una de ellas en la retención de los trabajadores; ya no solamente desde la perspectiva de los trabajadores sino a nivel de las organizaciones, haciendo una investigación directa en el campo sobre la causa y el efecto que tienen.

Tercero, se recomienda realizar estudios que evalúen los procesos de desarrollo de carrera en las organizaciones de Colombia, para identificar su nivel de implementación y eficiencia ya que este es una de las expectativas más importantes de la generación de trabajadores *millennials*.

Por último, la siguiente generación Z aún está en proceso de formación, ya están llegando algunos trabajadores a las organizaciones en cargo no necesariamente del conocimiento, pero si es importante prever cuáles son sus características y cuáles son sus expectativas para poder reaccionar con antelación y desarrollar estrategias adecuadas para este nuevo reto.

## A. Anexo: Promedio de años de nacimiento de la generación Y.

Teniendo en cuenta los autores de la revisión sistemática de literatura que se encuentra en el Anexo B como posible artículo a publicar.

<b>Autor</b>	<b>Año inicio</b>	<b>Año final</b>
Navós, Oscar	1982	1994
Ng, ESW; Schweitzer, L; Lyons, ST	1980	1995
Howe N., Strauss W.	1982	2005
Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón Pin	1980	
De H., Su X.	1980	2000
Thompson C., Gregory J.B.	1980	
Jonck P., van der Walt F., Sobayeni N.C.	1982	2000
Stanimir A.	1980	1999
Twenge, JM	1982	
Pilar García Lombardía, Guido Stein, José Ramón Pin	1982	1992
Federico Muttoni	1980	2000
Glass A.	1977	1992
Plessis L.D., Barkhuizen N., Stanz K., Schutte N.	1980	
Bissola R., Imperatori B.	1982	2003
Lyons S.T., Schweitzer L., Ng E.S.W., Kuron L.K.J.	1980	
Kim H., Knight D.K., Crutsinger C.	1977	1994
Kuyken K.	1978	1994
Carpenter M.J., de Charon L.C.	1980	
Levenson A.R.	1980	
Kleinhans K.A., Chakradhar K., Muller S., Waddill P.	1982	1999
Gallicano T.D.	1982	2002

Bell, Nancy Sutton; Connell, J. A.; McMinn, Nathan E.	1982	2000
Deal J.J., Altman D.G., Rogelberg S.G.		2000
Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L.	1982	2000
Smola K.W., Sutton C.D.	1979	1995
Cennamo L., Gardner D.	1980	2000
Meola C.C.	1982	2025
Williams E.	1982	2000
S.A.	1980	2000
Fong H.W.B.	1976	
Kumar K., Velmurugan R.	1980	2000
Glazer S., Mahoney A.C., Randall Y.	1980	1995
Madara S.R., Maheshwari P., Selvan C.P.	1981	1995
Teng L.S., Jayasingam S., Zain K.N.M.	1981	2001
García G.A., Gonzales-Miranda D.R., Gallo O., Roman-Calderon J.P.	1980	1999
Ohlrich K.	1980	1994
Anshul A., Pathak P., Singh S.	1981	1999

## **B. Anexo: Revisión sistemática de literatura.**

Working paper publicado:

<http://fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEACP/documentos-EACP-36.pdf>

### **APROXIMACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LOS *MILLENNIALS***

Lina María Ramírez Ángel<sup>1\*</sup>

APPROACH TO THE MILLENNIAL'S PROFILE

---

#### **Resumen**

Actualmente, cuatro generaciones de trabajadores están presentes en las organizaciones; dos de ellas, la generación silenciosa y los *baby boomers*, están a punto de salir del mercado laboral y le abren paso a la generación de trabajadores *millennials*. Este documento presenta los primeros hallazgos de una revisión de literatura que tiene como objetivo la caracterización de los trabajadores de la generación del milenio. La información

---

<sup>1</sup> Administradora y candidata a Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, integrante del Grupo Interdisciplinario en Teoría e Investigación aplicada en ciencias Económicas (GITIACE).

E-mail: limramirez@unal.edu.co

\* La autora agradece el acompañamiento brindado por la profesora Martha Isabel Riaño Casallas durante toda la investigación desde el Seminario de investigación I. De igual manera, les agradece a los profesores Liliana Alejandra Chicaiza Becerra, Mario García Molina y Claudia Alexandra Garzón Santos por los talleres de revisión de literatura y su acompañamiento brindado durante el seminario GITIACE.

extraída de 30 artículos contiene elementos que se clasifican en psicológicos, familiares y sociales que han demostrado tener efecto en el contexto laboral. De esta primera aproximación se puede concluir que los *millennials* son aquellas personas nacidas entre 1980 y el año 2000, quienes en el contexto laboral buscan tener equilibrio entre su vida y el trabajo, retroalimentación contante, contacto con los líderes, crecimiento rápido a posiciones altas. Debido a la necesidad que tienen de encontrar trabajos que les generen aprendizaje, los desafíen y los diviertan, los *millennials* cambian constantemente de trabajo, por lo cual, es importante que las empresas reconozcan los rasgos que los diferencian de otras generaciones con el fin de aprender a gestionarlos.

**Palabras clave:** *Millennials*, Generación Y, contexto laboral, mercado laboral, rotación laboral

**Clasificación JEL:** M12, M51, M52, M55



## C. Anexo: Resultados análisis primera fase (cuantitativo)

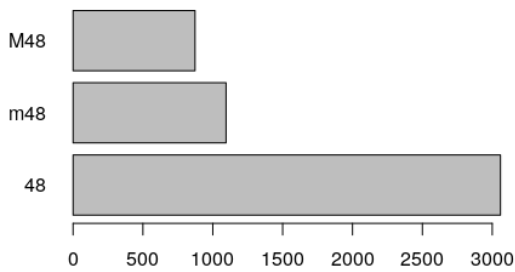
Tabla 32 Variables de las preguntas: Ilustrativas

<b>Sociodemográfica</b>	Características del trabajador	P6040	Edad	m 20: Menos de 20 años [20 a 25) años [25 a 30) años [30 a 35) años M 35: Más de 35 años
		P6020	Género	F: Femenino M: Masculino
	Nivel de Escolaridad	P6220	¿Cuál es el título o diploma de mayor nivel educativo que usted ha recibido?	B.Secundaria B.Primaria Media Técnico o tecnólogo Universitario Posgrado
	Lugar de trabajo	P6880	Dónde realiza principalmente su trabajo: (oficina, casa...)	Lc.Of.Fr: Local fijo, oficina, fábrica, etc. Otro: En esta vivienda En otras viviendas En kiosco - caseta En un vehículo De puerta en puerta Sitio al descubierto en la calle (ambulante y estacionario) En el campo o área rural, mar o río En una obra en construcción En una mina o cantera
	Actividad	RAMA2D	Rama de actividad	[1] "Administración pública y defensa" [2] "Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura" [3] "Comercio" [4] "Construcción"

				[5] "Educación" [6] "Eléctrico, gas y agua" [7] "Financiero" [8] "Hoteles y restaurantes" [9] "Industria Manufactura" [10] "Inmobiliario" [11] "Minas y canteras" [12] "Nr" [13] "Órganos Extraterritoriales"
<b>Retención</b>	Rotación	P7130	¿... Desea cambiar el trabajo que tiene actualmente?	1 SI 2 NO

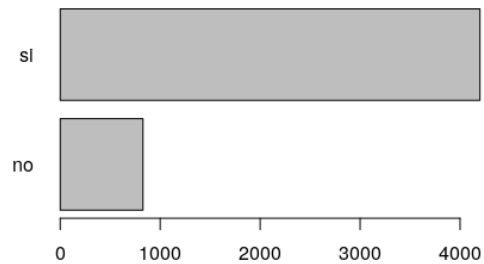
Histogramas de variables para la categoría de **Características del trabajo:**

Figura 54 Histograma número de horas de trabajo a la semana



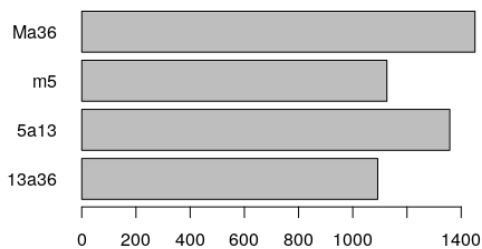
¿Cuántas horas a la (semana) trabaja...En este trabajo?

Figura 55 Histograma estabilidad del empleo actual



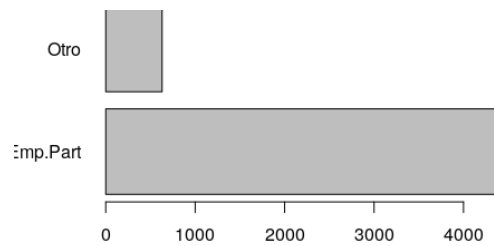
¿Considera que es su empleo o trabajo actual es estable?

Figura 57 Histograma Meses en su trabajo actual



¿Cuanto tiempo lleva... Trabajando?(Meses)

Figura 56 Histograma En su trabajo es: Obrero o empleado de empresa particular, otros (obrero del gobierno, patrón, etc.)

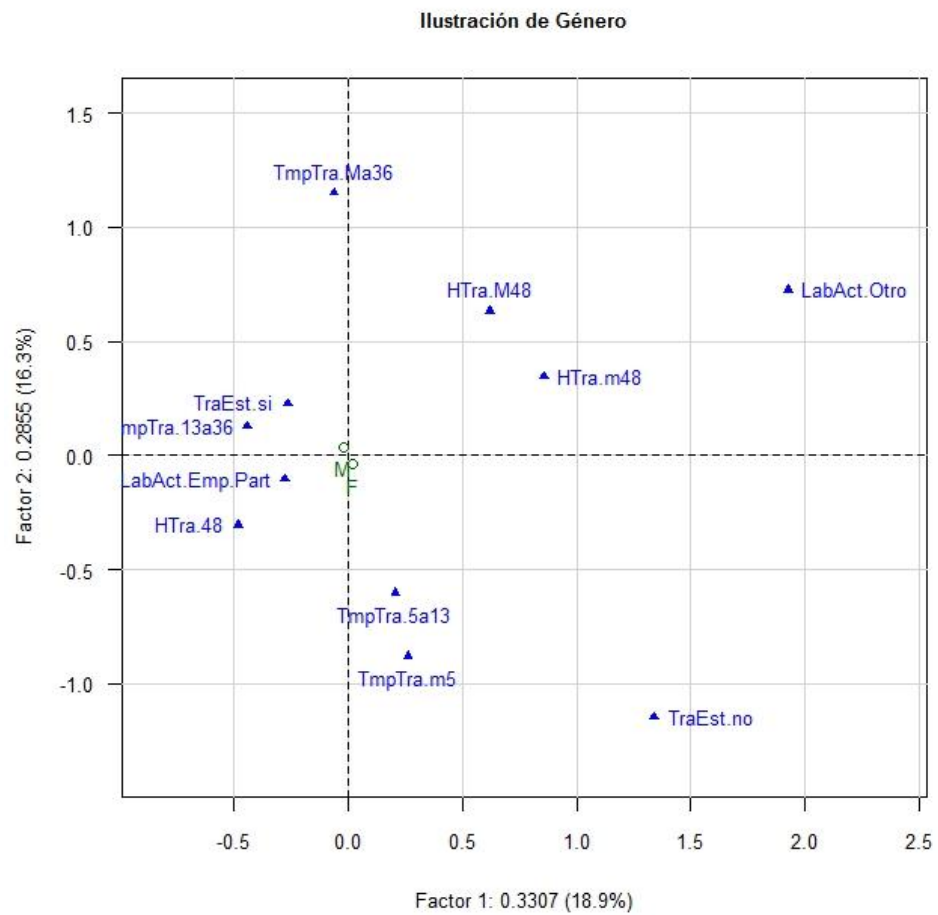


En este trabajo ... Es:

Tabla 33 Variables de las preguntas: Características del trabajo

Pregunta		Siglas
P514	¿Considera que es su empleo o trabajo actual es estable?	TraEst. Si TraEst. No
P6426	¿Cuánto tiempo lleva ... Trabajando en esta empresa, negocio, industria, oficina, firma o finca de manera continua?	TmpTra: m 5: Menos de 5 meses 5 a 12 Meses 13 a 35 Meses M a 36: Más de 36 meses
P6430	En este trabajo ... Es: (obrero, patrón..)	*LabAct.Emp.Part: • Obrero o empleado de empresa particular *LabAct.Otro: • Obrero o empleado del gobierno • Empleado doméstico • Trabajador por cuenta propia • Patrón o empleador • Trabajador familiar sin remuneración • Trabajador sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares • Jornalero o peón
P6800	¿Cuántas horas a la semana trabaja normalmente ... En ese trabajo?	HTra m 48: menos de 48 Horas a la semana 48: 48 Horas a la semana M 48: Más de 48 Horas a la semana

Figura 58 con la variable ilustrativa de: Género

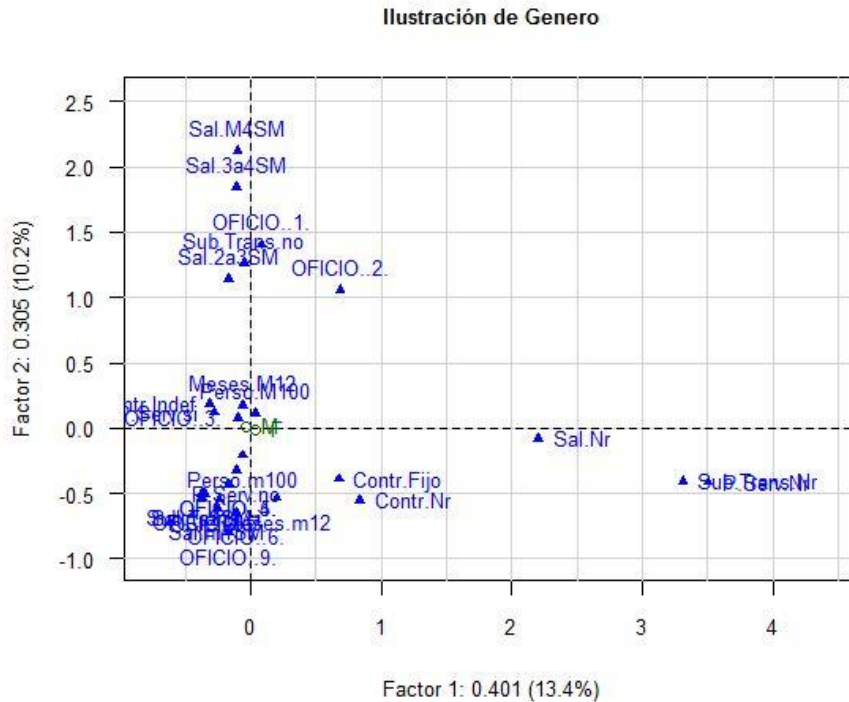


Categoría **Contractual**:

Tabla 34 Variables de las preguntas: Contractual

Prima de servicios?	P.Serv.No P.Serv.Si Nr= no sabe no responde
¿cuántas personas en total tiene la empresa, negocio, industria, oficina, firma o finca o sitio donde ... Trabaja?	Perso.m100= menos de 100 Perso.M100= más de 100
Antes de descuentos ¿cuánto ganó ... El mes pasado en este empleo?	Sal.1a2SM=1 a 2 Salarios Mínimos legales vigentes 2017(SMLV) Sal.2a3SM= 2 a 3 SMLV Sal.3a4SM=3 a 4 SMLV Sal.m1SM= Menos de 1 SMLV Sal.M4SM= Más de 4 SMLV
¿el contrato de trabajo de ... Es a término indefinido o a término fijo?	Contr. Indef. Contr. Fijo.
¿cuántos meses trabajó en los últimos 12 meses?	Meses.M12= 12 Meses Meses.m12= menos de 12 meses
¿qué hace ... En este trabajo? (código)	OFICIO 0 Fuerza Pública OFICIO 1 "Miembros del Poder Ejecutivo, de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas" OFICIO 2 "Profesionales universitarios, científicos e intelectuales" OFICIO 3 "Técnicos, postsecundarios no universitarios y asistentes" OFICIO 4 Empleados de oficina OFICIO 5 Trabajadores de los servicios y vendedores OFICIO 6 "Agricultores, trabajadores y obreros agropecuarios, forestales y pesqueros" OFICIO 7 "Oficiales, operarios, artesanos y trabajadores de la industria manufacturera, de la construcción y de la minería" OFICIO 8 "Operadores de instalaciones, de máquinas y ensambladores" OFICIO 9 Trabajadores no calificados

Figura 59 ACM Contractual con la variable ilustrativa: Género



### Categoría **Retención – Condiciones de trabajo anterior**

Tabla 35 Variables de las preguntas: Condiciones de trabajo anterior

<b>P7026</b>	<b>¿Cuánto tiempo duró en su empleo anterior?</b>
m6	Menos de 6 meses
6a12	entre 6 a 12 meses
12a24	de 12 a 24 meses
M24	Mayor a 24 meses
Nr	No sabe no responde
<b>P760</b>	<b>¿Cuántos meses estuvo sin empleo o trabajo ... Entre el trabajo actual y el anterior?</b>
m1	Menos de 1 mes
1a6m	de 1 a 6 meses
Ma6	Más de 6 meses
Nr	No sabe no responde
<b>P1880</b>	<b>¿Cuál fue la razón principal por la que ... dejó su empleo anterior?</b>
1	a. Terminó su contrato
2	b. Por quiebra o cierre de la empresa

3	c. Condiciones laborales insatisfactorias
4	d. Porque se jubiló
5	e. Lo despidieron
6	f. Por su edad
7	g. Reducción de personal
8	h. Renunció porque deseaba un empleo con mejores ingresos
9	i. Renunció por razones personales (matrimonio, embarazo, responsabilidades familiares)
10	j. Renunció para empezar su propio negocio
11	k. Renunció por motivos de salud
12	l. Renunció para estudiar
13	m. Otra. Cuál?
<b>P7020</b>	<b>Antes del actual trabajo, ¿... Tuvo otro trabajo?</b>
	SI
	NO

Figura 60 ACM de Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa de: Género

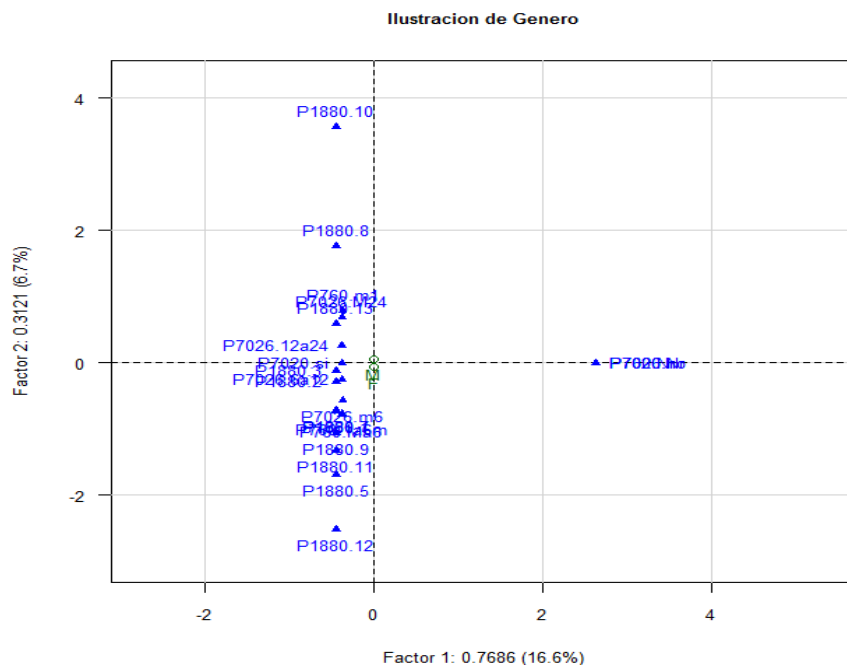
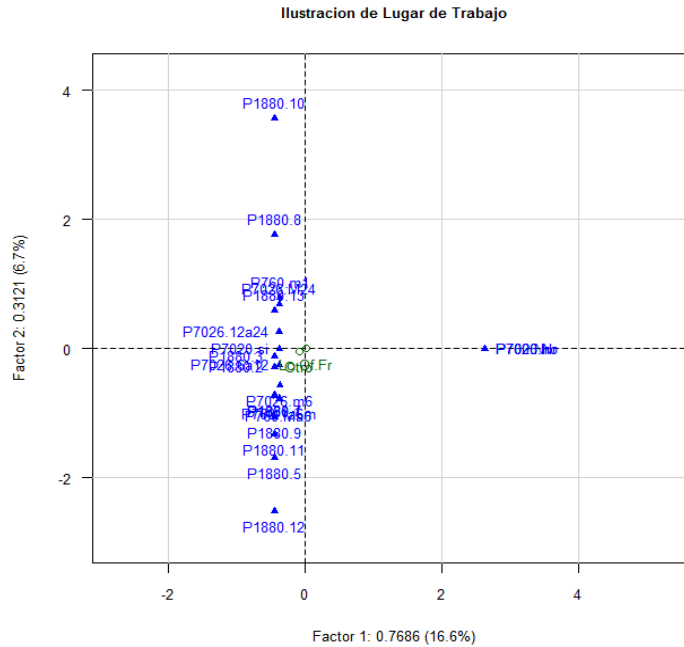


Figura 61

ACM de

Condiciones de Trabajo Anterior con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo



Categoría **Retención – Razones de retiro**

Tabla 36 Variables para las preguntas: Razones de retiro

<b>P7140S1</b>	<b>Para mejorar la utilización de sus capacidades o formación?</b>
	Si
	No
<b>P7140S2</b>	<b>Desea mejorar sus ingresos?</b>
	Si
	No
<b>P7140S3</b>	<b>Desea trabajar menos horas?</b>
	Si
	No
<b>P7140S4</b>	<b>Porque el trabajo actual es temporal?</b>
	Si
	No
<b>P7140S5</b>	<b>Problemas en el trabajo?</b>
	Si
	No
<b>P7140S6</b>	<b>No le gusta su trabajo actual?</b>



	Si
	No
<b>P7140S7</b>	<b>Su trabajo actual exige mucho esfuerzo físico o mental?</b>
	Si
	No
<b>P7140S8</b>	<b>Problemas ambientales (aire, olores, frío, ruidos, temperatura, etc.)</b>
	Si
	No

Figura 62 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa de: Género

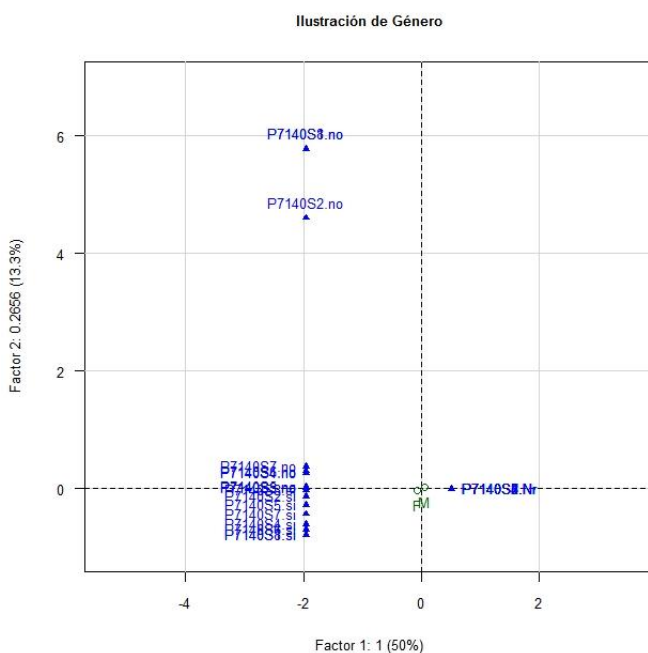


Figura 63 ACM de Razones de retiro con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo



Tabla 37 Variables de las preguntas: Satisfacción laboral

Pregunta		Siglas
P6422	¿Esta ..... Conforme con el tipo de contrato que tiene?	TCont.Si TCont.No
P7170S1	Con su trabajo actual?	Stra.Si Stra.No
P7170S5	Con los beneficios y prestaciones que recibe?	Sbyp.Si Sbyp.No
P7170S6	Con su jornada laboral actual?	Sjl.Si Sjl.No

Figura 66 Histograma Satisfecho con su trabajo actual

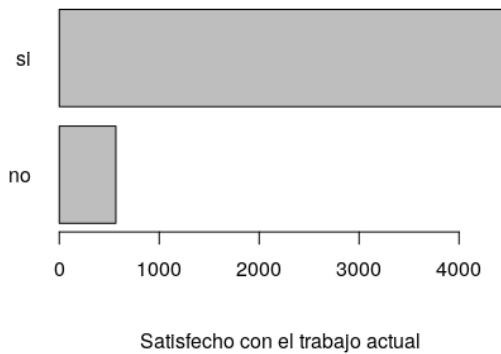


Figura 65 Histograma Conforme con su tipo de contrato

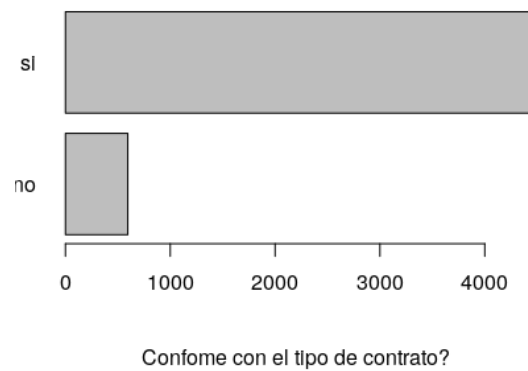
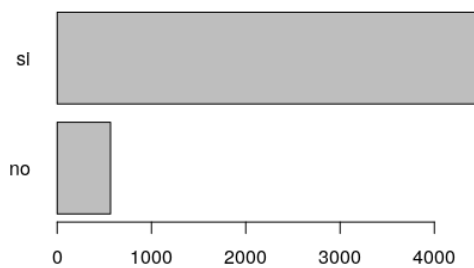
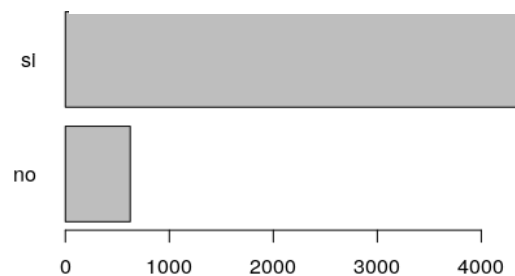


Figura 68 Histograma Satisfecho con los beneficios y prestaciones que recibe.



¿Está satisfecho con los beneficios y prestaciones que recibe?

Figura 67 Histograma En su trabajo es: Obrero o empleado de empresa particular, otros (obrero del gobierno, patrón, etc.)



¿Está satisfecho con su Jornada laboral actual?

Figura 69 ACM de Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Edad

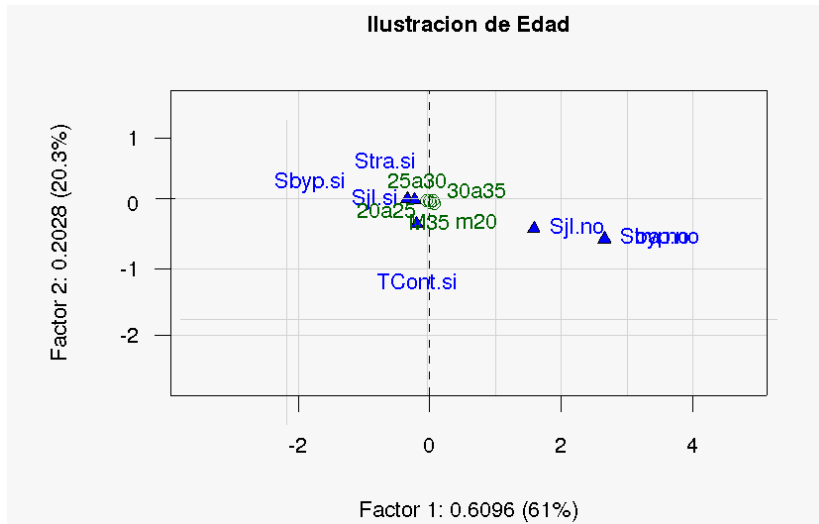


Figura 70 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa de: Lugar de trabajo

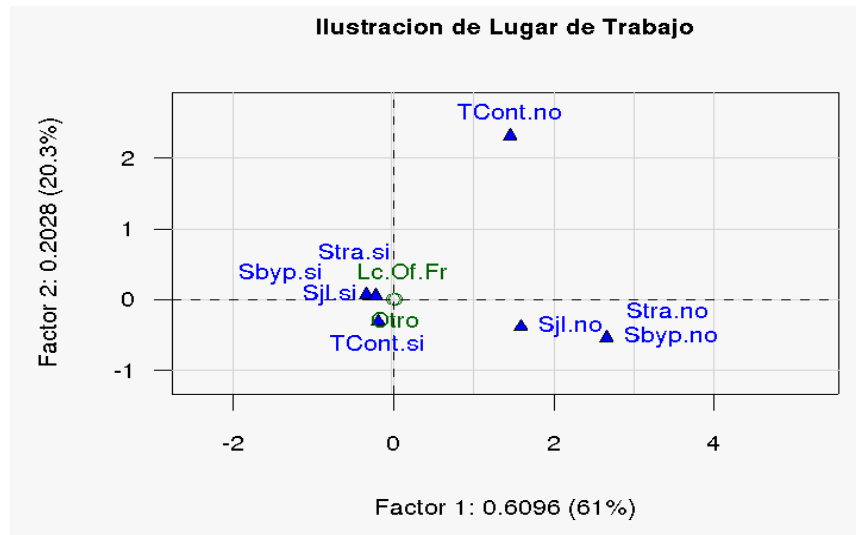
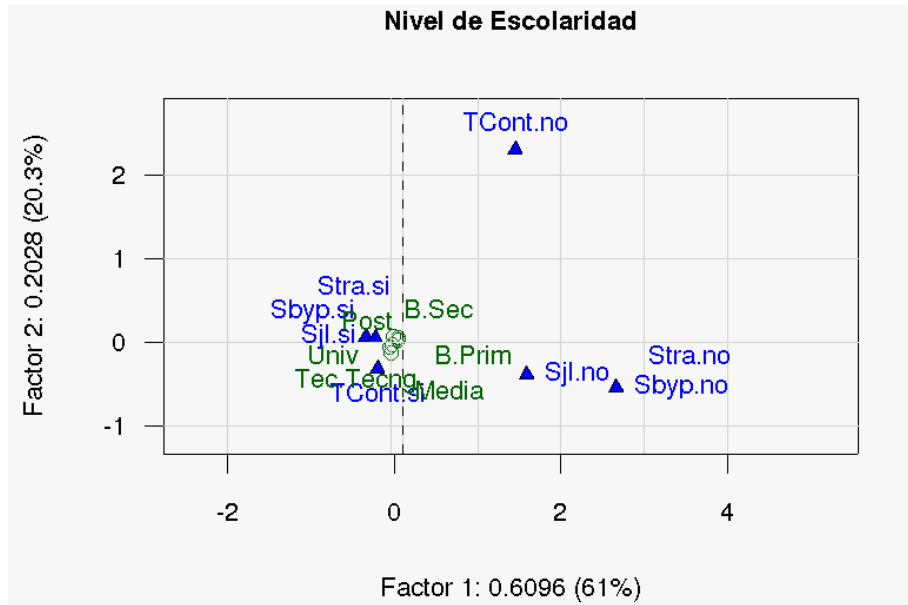


Figura 71 ACM Satisfacción Laboral con la variable ilustrativa: Nivel Educativo



## **D. Anexo: Instrumento entrevista semi-estructurada.**

### **GUIÓN Y METODOLOGÍA, ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

#### **Influencia de las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials en su permanencia en las organizaciones.**

##### **1. Metodología**

- Entrevistado:
- Entrevistadora / Investigadora: Lina María Ramírez Angel
- Tiempo estimado: 30 min
- Consentimiento informado: Firmado para grabación de audio
- Número de entrevista:

##### **2. Objetivos:**

###### **a. Objetivo específico de la Investigación:**

Identificar las expectativas laborales de los trabajadores Millennials en Bogotá.

###### **b. Objetivo de la entrevista:**

Indagar en profundidad en las expectativas que tienen los trabajadores de la Generación Y o Millennials para permanecer en una organización.

##### **3. Guión de la entrevista semi-estructurada:**

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo. (en el caso de entrevista virtual aceptación del consentimiento por voz).

- Lectura en voz alta de los objetivos tanto de la investigación como de la entrevista en particular.
- Leer la siguiente ficha con las preguntas (Datos del entrevistado y preguntas relacionadas con el problema de investigación)

Datos del entrevistado	Respuesta / Indicaciones
• Nombre:	
• Fecha de nacimiento:	
• Género:	
• Último nivel educativo alcanzado:	
• Edad:	
• Años de experiencia laboral:	
Contexto Trabajo Actual	
• ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?	
• ¿En qué sector trabaja actualmente?	
• ¿Es una Empresa Pública o privada?	
• ¿Es una Empresa multinacional?	
• ¿Cuánto tiempo lleva en su empleo actual?	
Preguntas relacionadas con problema de investigación	
1. ¿Cuáles aspectos positivos puede resaltar de su trabajo actual, que hace qué continúe en él?	De acuerdo a la respuesta continuar con preguntas por categoría <u>Solicitar Ejemplos, situaciones vividas o presenciadas</u>
2. ¿Cuáles aspectos negativos puede mencionar de su trabajo actual?	
4. ¿Tiene la intención de cambiar de empleo en los próximos meses? ¿Por qué?	Si responde sí, realizar la siguiente pregunta de lo contrario omitir la última pregunta (sección trabajo actual). <u>Solicitar Ejemplos, situaciones vividas o presenciadas</u>
5. ¿Cuáles son los cambios que podría hacer la empresa en la que labora actualmente, para que usted decida permanecer en ella?	No realizar si la pregunta anterior responde NO <u>Solicitar Ejemplos, situaciones vividas o presenciadas</u>
Contexto Trabajo Anterior	
• ¿Cuál fue su cargo anterior?	

• ¿En qué sector trabajó anteriormente?	
• ¿Empresa Nacional o multinacional?	
• ¿Empresa Pública o privada?	
• ¿Cuánto tiempo permaneció en su empleo anterior?	
• ¿Por qué razones dejó su empleo anterior?	
<b>Preguntas relacionadas con problema de investigación</b>	
6. ¿Cuáles aspectos negativos de su trabajo anterior lo llevaron a tomar la decisión de dejarlo o cambiarlo?	<u>Solicitar Ejemplos, situaciones vividas o presenciadas</u>
7. ¿Cuáles habrían sido los cambios que esperaba en su empresa anterior para que se quisiera quedar?	De acuerdo a la respuesta continuar con preguntas por categoría <u>Solicitar Ejemplos, situaciones vividas o presenciadas</u>
8. ¿Cuáles serían las condiciones ideales para mantenerse en una misma empresa por un periodo prolongado de tiempo? Por ejemplo más de dos años	
9. ¿Cuál sería el tiempo máximo en que usted estima permanecer en una misma empresa?	
• ¿Cuál es su ingresos mensuales?	Rango: SMLV* 1 a 2 SMLV 2 a 3 SMLV 3 a 4 SMLV más de 4 SMLV

\* Para 2019 \$828.116 pesos

Preguntas por categoría:

- Características del trabajo:  
¿Cuáles son las características positivas y negativas de su trabajo?
- Contractual:  
¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de su contrato actual de trabajo?
- Retención:  
Pregunta 5 y 7.
- Satisfacción laboral  
¿Cómo lograría una empresa que usted se sienta satisfecho en su trabajo?



<b>A continuación, según su preferencia organice los siguientes elementos del más importante al menos importante:</b>	
Posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización	
Empresa que considera impacto ambiental y social	
Trabajo estable	
Cargo que mejora la utilización de sus capacidades o formación	
Ambiente enriquecedor	
Retroalimentación constante	
Herramientas tecnológicas para desempeñar sus funciones	
Alto salario	
Horario flexible	
Empoderamiento y liderazgo de nuevos proyectos	
Contacto con líderes de la organización	

De las siguientes afirmaciones que mencionan diferentes autores en estudios. ¿Podría señalar con cuál o cuáles se siente identificado?

<b>Características laborales de la Generación Y o Millennials</b>	<b>Selección</b>
Buscan reconocimiento	
Buscan retroalimentación constante	
Buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones y aprender desde su experiencia.	
Buscan un crecimiento rápido a posiciones altas	
Buscan equilibrio entre su vida laboral y personal	
Les gusta cambiar constantemente de trabajo	
En cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios; prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez	
Buscan un ambiente de trabajo enriquecedor, con propósito social.	
Son una población con más posibilidades de acceso a la educación	
Población multitareas	
Abiertos al cambio y se les facilita más los procesos de innovación	

- Agradecer al entrevistado y solicitar autorización que en caso de necesitar profundizar, se puedan poner en contacto nuevamente.

# E. Anexo: Declaración de consentimiento informado.



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

## DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

<b>NOMBRE INVESTIGADOR:</b>	<b>DEL</b>	Lina María Ramírez Angel	<b>FECHA:</b>	AAAA-MM-DD
<b>TITULO DEL ESTUDIO:</b> Influencia de las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials en su permanencia en las organizaciones.				
<b>OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:</b> Determinar cómo influyen las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials en su permanencia en la organización.				

La participación en esta entrevista es voluntaria y su información será tratada de manera anónima, su nombre o el de la empresa no será utilizado en ninguna parte de la investigación cuando esta sea publicada.

Yo \_\_\_\_\_ identificado con c.c. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ declaro que he sido informado(a) del uso que se le dará a la información que voluntariamente suministre durante la entrevista y que mis datos personales serán protegidos, por lo tanto, otorgo mi consentimiento para ser grabado en audio a la persona a cargo de la investigación.

Para constancia se firma a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, en la ciudad de Bogotá.

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**C.C.** \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**FIRMA** \_\_\_\_\_

## **F. Anexo: Formato de validación del instrumento.**

### **FORMATO VALIDACIÓN DE EXPERTOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido del instrumento Entrevista semi-estructurada para la recolección de información en el estudio denominado “**Influencia de las expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials en su permanencia en las organizaciones**”.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

#### **ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Objetivos:**

##### **a. Objetivo específico de la Investigación:**

Identificar las expectativas laborales de los trabajadores Millennials en Bogotá.

##### **b. Objetivo de la entrevista:**

Profundizar en las expectativas que tienen los trabajadores del milenio para permanecer en una organización y ampliar, confirmar o rectificar la información que arrojó la primera fase (cuantitativa) de la investigación.

##### **Criterios de inclusión de los entrevistados:**

- Edad entre 19 a 39 años (Millennials nacidos entre 1980 al 2000)
- Haber permanecido por lo menos 1 año en su empresa actual
- Contar con un trabajo de contrato a término fijo o indefinido

- Ser Profesional
- Que cuente con un empleo anterior al cual haya renunciado voluntariamente

**Categorías y variables que se espera detectar con la entrevista semi-estructurada:**

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>
<b>Características del trabajo</b>	Estabilidad
	Labor
	Número de horas de trabajo
<b>Contractual</b>	Beneficios
	Características de la organización
	Ocupación
	Salario
	Términos del contrato
<b>Retención</b>	Condiciones de trabajo anterior
	Razón de retiro
	Rotación
<b>Satisfacción laboral</b>	Satisfacción con el contrato
	Satisfacción con el trabajo
<b>Sociodemográfica</b>	Actividad
	Características del trabajador
	Lugar de trabajo
	Nivel de Escolaridad



Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones.

Preguntas sobre el contexto del trabajo anterior																			
¿Qué hizo falta en tu empleo anterior para que decidiera cambiarlo?																			
¿Qué esperabas que la empresa en la que trabajaste, te brindara para que te quisieras quedar?																			
¿Cuáles son tus ingresos mensuales?(Rango)																			
Organización de elementos según preferencia																			
<b>Consideraciones finales</b> (favor agregar observaciones que han sido consideradas en este formato)																			
1																			
2																			
<b>Instrumento validad por:</b>															<b>Firma</b>				
<b>Teléfono:</b>																			
<b>Correo electrónico:</b>																			

## Bibliografía

- Abascal, E., Fernández, K., & Landaluce, I. (n.d.). Técnicas factoriales de análisis de tablas múltiples: nuevos desarrollos empíricos, 1–27.
- Abascal, E., & Landaluce, I. (2002). Análisis factorial múltiple como Técnica de estudio de la estabilidad de Los resultados de un análisis de Componentes principales, 26, 109–122.
- Actualicese. (2015). Definición de la estabilidad laboral reforzada. Retrieved from <https://actualicese.com/2015/01/26/definicion-de-la-estabilidad-laboral-reforzada/>
- Anshul, A., Pathak, P., & Singh, S. (2018). Turnover intention among generation Y: A study of coal sector, 2000, 163–170.
- Ávila Forero, R. (2018). Uso indiscriminado del contrato prestación de servicios. Retrieved from <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/uso-indiscriminado-contrato-prestacion-de-servicios-por-raul-avila/260456>
- Barkhuizen, N. (2014). Exploring the importance of rewards as a talent management tool for Generation Y employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1100>
- Bell, N. S., & McMinn, N. E. (2011). How will the Next Generation Change the Business World? A Report on a Survey. *Insights Journal*, 45.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2010). Generation Y at work: The role of e-HRM in building positive work attitudes. In *CEUR Workshop Proceedings*.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Centro Nacional de Medicina Tropical. Instituto de Salud Carlos III*, 33(1), 1–5.
- Bonillo Muñoz, D., & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo: Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 11(2002), 189–200. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Carpenter, M. J., & de Charon, L. C. (2014). Mitigating multigenerational conflict and attracting, motivating, and retaining millennial employees by changing the organizational culture: A theoretical model. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(3). <https://doi.org/10.1002/jpoc.21154>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8). <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012). A Conceptual Framework for Attracting Generation Y to the Hotel Industry Using a Seamless Hotel Organizational Structure. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(2).

<https://doi.org/10.1080/15332845.2012.648843>

- Creswell, J. W. (2007). *Diseño de investigación, enfoques cualitativo, cuantitativo y con métodos mixtos*.
- DANE. (2018). *Comunicado de Prensa (3ero) Censo nacional de población y vivienda (CNPV)*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- De, H., & Su, X. (2011). Managing generation Y: Recruiting and motivating. In *International Conference on Management and Service Science, MASS 2011*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998114>
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis de Correspondencias Simples y Múltiples*. Universidad Autónoma de Madrid.
- De Oliveira, O. (2006). Jóvenes y precariedad laboral en México. *Papeles de Población*, 12(49), 37–73. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252006000300003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252006000300003&lng=es&nrm=iso)
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Dinero. (2015). 75% de los trabajadores del mundo no tienen empleo estable. *Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/estabilidad-laboral-trabajadores-mundo/208740>
- Edwards, R., Holland, J., & Range, P. (2017). What do the key terms used about qualitative interviews mean ?, (May), 1–4. <https://doi.org/10.5040/9781472545244.ch-001>
- Erickson, T. J. (2009). Gen Y in the Workforce. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 87(2), 43+.
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una Aproximación a su Utilización. *Avances En Medición*, 6(1), 27–36. Retrieved from [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Fernández Díez, A. (n.d.). *Gestion\_Recursos\_Humanos*.
- Fiz-enz. (1997). *It's costly to lose good employees*. *Workforce*.
- Fong, H. W. B. (2018). Factors Influencing Retention of Gen Y and Non-Gen Y Teachers



- Working at International Schools in Asia. *Educational Forum*, 82(1), 59–67.  
<https://doi.org/10.1080/00131725.2018.1379578>
- Galagan, P. (2006). Engaging Generation Y, (August).
- Gallicano, T. D. (2013). Relationship management with the Millennial generation of public relations agency employees. *Public Relations Review*.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.03.001>
- García, G., Gonzales, D. R., Gallo, O., & Roman, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations*, 41(3), 374–388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
- García Lombardía, P., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Motivaciones y valores de la Generación Y. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14(3), 47. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/detail/detail?vid=5&sid=aeac3979-f203-45c0-af57-7476fedf822b%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=a9h&AN=67068205>
- García Lombardía, P., Stein, G., & Pin, J. R. (2011). ¿A qué generación pertenece usted? *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14(3), 62–66. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com.millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67068210&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, P., Stein, G., & Pin, J. R. (2011). Generación Y en el día a día. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2).  
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial. L. S., Jayasingam, S., Naim, K., & Zain, M. (2018). SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES Debunking the Myth of Money as Motivator in a Mult. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
- González, D., Gallo, O., García, G., & Román, J. (2017). Los Millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional, (February 2018), 26.
- Great expectations: Recruiting and retaining the Millennial generation. (2016). *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 32–35.  
<https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2015-0184>
- Gupta, V., & Shrivastava, S. (2007). Employee retention-Key to success. *White Papers*.
- Hernandez, H. (2011). La gestión empresarial , un enfoque del siglo XX , desde las teorías administrativas científica , funcional , burocrática y de relaciones humanas administrative scientific , functional , bureaucratic and of human relations. *Escenarios*, 9, 38–51. <https://doi.org/10.1108/00131725.2018.1379578> • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de

2011, págs. 38-51

- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 85(7–8), 41+.
- Jonck, P., van der Walt, F., & Sobayeni, N. C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>
- Kleinhans, K. A., Chakradhar, K., Muller, S., & Waddill, P. (2015). Multigenerational perceptions of the academic work environment in higher education in the United States. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9825-y>
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Kumar, K., & Velmurugan, R. (2018). A Study on the Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.6), 142. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.6.14958>
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: Towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42(3). <https://doi.org/10.1108/03055721211267495>
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- López-roldán, P. (2015). Análisis de correspondencias.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4). <https://doi.org/10.1108/13620431211255824>
- Madara, S. R., Maheshwari, P., & Selvan, C. P. (2018). Future of millennial generations:

- A review. *2018 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences, ASET 2018*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/ICASET.2018.8376927>
- Mannheim, K., & Yncera, I. S. de la. (1964). El problema de las generaciones. *Reis*, (62), 193. <https://doi.org/10.2307/40183643>
- Marrugo, M., & Pérez, B. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo de Pedro Romero, 150. Retrieved from [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis de la teoria de las expectativas de victor vroom.pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf)
- Martínez Caraballo, N. (2007). Recursos Humanos Y Management Empresarial El caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de CC:EE. y E E.*, 75–101.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivacion Y Personalidad*.
- Mateo Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, (9), 163–184.
- Mayorga Coy, A., Pulido, S. E., & Rodríguez, J. (2014). Comparación técnica entre Atlas . Ti 7 y N-Vivo 10 : Software para el Análisis de Datos Cualitativos. Retrieved from <https://goo.gl/MEzQZ1>
- McKeown, J. (2002). *Retaining top employees*. McGraw-Hill.
- Merlinsky, G. (2006). La Entrevista como Forma de Conocimiento y como Texto Negociado, 27–33.
- Mirabal, M., Robaina, M., & Uranga, R. (2010). R: una herramienta poco difundida y muy útil para la investigación clínica. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 29(2). Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002010000200012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002010000200012)
- Mohapatra, A. K., Saxena, A., Joshi, D., & Chaturvedi, N. (2017). Does Job Security Matter for Generation Y ? A Behavioural Analysis. *Pacific Business Review International*, 10(5), 92–98. Retrieved from [http://www.pbr.co.in/2017/2017\\_month/Nov/9.pdf](http://www.pbr.co.in/2017/2017_month/Nov/9.pdf)
- Moreno, G., & Toharia, L. (2011). La estabilidad laboral y los programas de fomento de la contratación indefinida, 103–127.
- Mosquera, R., & Herrera, P. (2012). Teoría sustantiva acerca de las construcciones sociales convivenciales en el colegio Kennedy , institución educativa distrital ( IED ). *Univerdida Santo Tomás*.
- Movil Carrillo, R. (2016). *Anuario de Estadísticas Económicas y Fiscales de Bogotá*. Bogotá. Retrieved from <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=1085#sthas.h.XeKoiv1b.dpbs>
- Muttoni, F. (2011). Buscan empresas donde sentirse bien y desarrollarse. *Revista de*

- Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14(3), 36. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67068202&lang=es&site=ehost-live>
- Navarro Ardoy, L., Pasadas del Amo, S., & Ruiz Ruiz, J. (2003). La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: Dos ejemplos de uso. *Consejo Superior De Investigaciones Científicas.*, 4, 1–10. <https://doi.org/10.1021/am402266z>
- Navós, O. (2015). NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES PARA SU GESTIÓN. *Horizaontes Empresariales*, 14(2), 47–54.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, 25(2, SI), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ohlrich, K. (2015). Exploring the impact of CSR on talent management with generation Y. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 4(1), 111–121. <https://doi.org/10.1177/2277977915574044>
- OIT. (2006). ¿Qué es mejor para la economía: estabilidad laboral o flexibilidad del empleo? Retrieved from [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_067240/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_067240/lang--es/index.htm)
- OIT. (2019). El gran problema del empleo en el mundo: Las malas condiciones de trabajo. Retrieved from [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_670577/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_670577/lang--es/index.htm)
- Palacios, B., Gutiérrez, A., & Sánchez, M. C. (2013). NVivo 10: A useful tool for the communication research. *Investigar La Comunicación Hoy. Revisión de Políticas Científicas y Aportaciones Metodológicas: Simposio Internacional Sobre Política Científica En Comunicación*, 1003–1018. Retrieved from <https://goo.gl/MEzQZ1>
- Paladino, M. (n.d.). Investigación social. Retrieved from [https://www.institutomora.edu.mx/InvestigacionSocial/Investigación\\_aplicada\\_web.html](https://www.institutomora.edu.mx/InvestigacionSocial/Investigación_aplicada_web.html)
- Pardo, C. E. (2018). Estadística descriptiva multivariada.
- Phillips, J., & Connell, A. (2004). Managing employee retention: a strategic accountability approach. *Franklin Covey, Burlington*.
- Pinder, C. (1984). Work motivation: theory, issues, and applications. *Scott, Foresman and Company, Glenview*.
- Plessis, L. D., Barkhuizen, N., Stanz, K., & Schutte, N. (2015). The management side of talent: Causal implications for the retention of generation y employees. *Journal of Applied Business Research*, 31(5).
- Portafolio. (2018). 3,2 millones de jóvenes trabajan en precariedad. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/empleo/3-2-millones-de-jovenes-trabajan-en-precariedad-523544>

- QRS International. (n.d.). NVIVO: SOFTWARE N 1° PARA EL ANALISIS CUALITATIVO DE DATOS. Retrieved from <http://www.qsrinternational.com/nvivo-spanish>
- Quintero, R. (2006). Teoría de las necesidades de Maslow. *Psychological Review*, 50, 370–396. Retrieved from <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>
- Rainer, J. (2016). Engagement and Retention: Essentials of Rewards and Recognition. In *Handbook of Human Resources* (p. 747).
- Ramlall, S. (2007). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Appl Hum Resour Manag.*
- Ramos, C. A. (2015). Los Paradgmias de la Investigación Científica. *Av. Psicol*, 23(1), 9–17.
- Rasila, H., & Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/02637471211249506>
- Rojas, C. (2019). “Millennials” ¿Cuál es su rol en las firmas, cómo atraerlos y retenerlos? *El Contador Público*, 201, 4–10. Retrieved from <https://issuu.com/incp/docs/revista-contador-201>
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y.
- Schaetzle, R. J. (2016). *Engagement and retention: Essentials of rewards and recognition*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2>
- Schönebeck, J., & Schönebeck, M. (2016). Engagement and Retention: Introduction and Overview. In *Springer Reference*.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2). <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>
- Singh, N. (2012). India Inc sees benefits of employee retention. *Times of India . Mumbai: The Times of India*.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Soriano Rodríguez, A. M. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, (14), 19–40. <https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202>
- Stanimir, A. (2015). Generation Y – characteristics of attitudes on labour market. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2S5). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s5p22>
- Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A., & Hoffman, F. (2001). Retention effects of a

customer club. *Int J Serv.*

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.*
- Tanova, C., & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *Int J Hum Resour Manag.*
- Teng, L. S., Jayasingam, S., Naim, K., & Zain, M. (2018). Debunking the Myth of Money as Motivator in a Multigenerational Workforce, *26*(1), 129–148.
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, *37*(2). <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, *15*(4). <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, *25*(2, SI), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY*, *23*(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, *36*(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Ventajas y Desventajas de utilizar R. (2015). Retrieved from <http://rstadistica.blogspot.com/2015/10/VentajasDesventajasR.html>
- Vértices, E. (2007). *Coordinación de equipos de trabajo* (1st ed.). España. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?isbn=8492533544>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York.
- Williams, E. (2012). Driven to Distraction: How Electronic Media Are Affecting the Brain and the Implications for Human Resource Development in the Future. *Advances in Developing Human Resources*, *14*(4), 626–639. <https://doi.org/10.1177/1523422312455627>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology International Journal of Manpower Organization Development Journal*, *23*(1), 878–890. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02683940810904376//doi.org/10.1108/01437729710169373%22%3Ehttps://>

- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research Technology Management*, 61(5), 51–61.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>