Cómo fortalecer el compromiso laboral en los “Millennials”

Angela María Lopera Pérez, ✉ angeloperap@gmail.com

Artículo descriptivo para optar por el título de Especialista en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo

Asesora: Diana Rincón López, Magister en Recursos Humanos

Universidad de San Buenaventura Colombia
Facultad de Psicología
Especialización en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo
Medellín, Colombia
2020

Citar/How to cite	(Lopera, Pérez 2020)
Referencia/Reference Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	Lopera Pérez, A. M. (2020). *Cómo fortalecer el compromiso laboral en los "Millennials"*. (Trabajo de grado Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Psicología, Medellín.

creative commons BY NC ND

En convenio con la Fundación Universitaria Católica del Norte

Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Cohorte XIX.

Grupo de Investigación PSICORG

Línea de investigación en Psicología de las Organizaciones y del trabajo

Bibliotecas Universidad de San Buenaventura

Biblioteca Digital (Repositorio)
http://bibliotecadigital.usb.edu.co

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - http://www.usb.edu.co/

Bogotá - http://www.usbbog.edu.co

Medellín - http://www.usbmed.edu.co

Cali - http://www.usbcali.edu.co

Cartagena - http://www.usbctg.edu.co

Editorial Bonaventuriana - http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/

Revistas - http://revistas.usb.edu.co/

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a Dios, por permitirme avanzar en el logro de mis objetivos. A mi familia, que siempre ha depositado su confianza en mí. A mis docentes y a mis amigos, que siempre me acompañaron y me brindaron todo su apoyo en este proceso formativo.

Agradecimientos

A Dios por regalarme, sin merecerlo, la feliz oportunidad de realizar esta especialización.

A la Fundación Universitaria Católica del Norte en convenio con la Universidad San Buenaventura, que me abrieron sus puertas y me fortalecieron humana y académicamente, para responder a las actuales exigencias laborales y sociales.

A mi familia, que pensando en mi realización profesional, me proporcionó los medios para sacar adelante este título.

A mis amigos y compañeros, por haberme acompañado y apoyado, en este proceso formativo.

Resumen

La introducción de herramientas digitales, la innovación, los canales de comunicación, son bastiones que la generación "Y" o "Millennials" usualmente modifica. Esta generación, está enfocada en pertenecer a compañías que cuenten con una serie de políticas orientadas al bienestar y desarrollo del talento, buscan acceder a beneficios fuera de los tradicionales, como el teletrabajo, los horarios flexibles, la informalidad entre otros. Precisamente, el reto para transformar a las empresas en compañías modernas, radica en propiciar un ambiente que genere motivación y esté abierto al cambio, donde se permita la participación, la escucha, para posteriormente cuestionarse y formular estrategias que contribuyan a fortalecer el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials" teniendo en cuenta el desarrollo de una serie de factores que pueden resultar atractivos para la misma, como la cultura, que enmarca las formas de comportamiento; la calidad de vida, que genera bienestar en el empleado, el desarrollo de proyectos, que permite a las empresas estar actualizadas y crecer en innovación; la gestión del conocimiento, que hace posible estar a la vanguardia de los nuevos aprendizajes y paradigmas relacionados con la información; el trabajo en equipo, que suscita la sinergia cooperativa y colaborativa al interior de la organización; el liderazgo, que hace posible la creación y oxigenación de estrategias empresariales; la comunicación, que permite el flujo adecuado de la información entre los miembros de la empresa, entre otros.

Palabras clave: Compromiso laboral, Componentes organizacionales, "Millennials", Motivación, Organización, Retención.

Abstract

The introduction of digital tools, innovation and communication channels, are bastions that the "Y" or "Millennials" generation usually modifies. This generation is focused on belonging to companies that have a series of policies aimed at welfare and talent development, seeking access to benefits outside the traditional, such as telecommuting, flexible hours, informality among others. Precisely, the challenge to transform companies into modern companies lies in fostering an environment that generates motivation and is open to change, where participation is allowed,

listening, and then questioning and formulating strategies that contribute to strengthening the labor commitment of the "Y" or "Millennials" generation, taking into account the development of a series of factors that may be attractive to it, such as culture, which frames the forms of behavior; the quality of life, which generates well-being in the employee, the development of projects, which allows companies to be updated and grow in innovation; knowledge management, which makes it possible to be at the forefront of new learning and information-related paradigms; teamwork, which arouses cooperative and collaborative synergy within the organization; leadership, which makes possible the creation and oxygenation of business strategies; communication, which allows the adequate flow of information among the members of the company, among others.

Keywords: Work commitment, Organizational components, Generation "Y", Youth, "Millennials", Organization, Retention.

Introducción

A través de la presente investigación, se busca indagar y dar a conocer cuáles son los factores organizacionales que son determinantes para que la generación "Y" o "Millennials" se comprometan laboralmente.

Los "Millennials", son un grupo poblacional definido, que en la actualidad prácticamente representa una gran parte de la población mundial y que en un futuro cercano, tiende a convertirse en una de las mayores fuerzas laborales, teniendo en cuenta sus características particulares como la agilidad para adaptarse a nuevas tendencias, su fácil acceso y manejo de las tecnologías, su creatividad e innovación, entre otras, que benefician significativamente a las organizaciones. Precisamente las empresas de hoy en día, no son las mismas de tiempo atrás, buscan reinventarse de acuerdo a los cambios generacionales y es aquí, donde radica la importancia de que éstas reformulen sus estrategias para atraer, retener y comprometer a la generación "Millennials" para aprovechar su potencial.

Jabary (2015), señala que los "Millennials" requieren de atención inmediata. Esta generación, presenta una postura exigente frente a la flexibilidad, y no se impresionan fácilmente con las jerarquías laborales, por el contrario, su mirada está puesta en ser acogidos dentro de las

empresas y en hacer parte de la comunidad laboral. Para ellos, es altamente significativo encontrar su espacio vital en un entorno laboral. No obstante, saber cómo propiciar un espacio adecuado para que tanto quienes llevan más tiempo en la compañía, como aquellos nuevos talentos que buscan incorporarse, tengan herramientas y el ambiente organizacional necesario para desarrollar al máximo su potencial, es fundamental.

En este orden de ideas, la presente investigación, se plantea como objetivo determinar los principales factores que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials", a partir de un rastreo bibliográfico y documental.

En vinculación con lo anterior, subyacen otros interrogantes no menos importantes y asociados al planteamiento del problema y en consecuencia, al objetivo: ¿Cómo identificar las características de la generación "Y" o "Millennials", a partir de un rastreo bibliográfico y documental? ¿Cuáles son las principales estrategias y/o factores organizacionales que afectan el compromiso de la generación "Y" o "Millennials"? ¿Cómo llegar a la proposición de tácticas que incrementen el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials"?

1 Planteamiento del problema

Esta investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son los principales factores organizacionales que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials"?

1.1 Antecedentes

A la revista Advertising Age (1993), se le atribuye la primera aparición del término generación "Y", que es otro de los nombres que se les otorgó a este grupo de jóvenes.

De acuerdo a Sheahan (2005), (citado por citado por Ramírez Valarezo, 2017), en su estudio Generation "Y", indica que para tener un conocimiento más amplio de ésta generación es necesario profundizar en sus características generacionales, puesto que esta generación se presenta con un tipo de inteligencia que destaca por encima de otras generaciones por las influencias tecnológicas, que le han permitido un mayor acceso a la información, inclusive, los considera como una generación mayormente consciente y enfocada a tener estilos de vida más centrados, estables, independientes, informales y adaptables a los cambios, incluso escépticos e impacientes.

A Howe y Strauss (2009), (citado por Ramírez Valarezo, 2017) se les atribuye la creación del término "Millennials". En su investigación aseveran, que es difícil marcar una línea que defina concretamente el surgimiento de esta generación.

Cia. de Talentos (2014), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), en sus investigaciones expone, que la generación "Millennials", al momento de postularse a una oportunidad laboral, tiene en cuenta, como uno de los elementos primordiales, el lineamiento con la cultura de la empresa, incluso, esta generación busca que el mercado laboral le proporcione estabilidad financiera, satisfacción, crecimiento personal, equilibrio vida laboral-vida personal. Teniendo en cuenta las expectativas de la generación "Millennials", existe en la actualidad, un enorme abismo con respecto a la realidad del mercado laboral.

> La encuesta realizada a cerca de 7.700 "Millennials" de 29 países, de los cuales 300 encuestados residen en Colombia, evidencia que la lealtad de los "Millennials" a sus organizaciones se conecta con las oportunidades de desarrollo de liderazgo, flexibilidad en el lugar de trabajo, y un sentido de propósito más allá de las ganancias. Haciendo mayor énfasis en los asuntos del equilibrio entre la vida laboral y personal, el deseo de flexibilidad, y las diferencias alrededor de los valores empresariales están influenciando sus opiniones y comportamientos (Deloitte, 2016, párr. 2).

Trujillo (2016), en su artículo para la Revista Dinero, "En problemas de rotación, ¿Será culpa de los millennials?" (párr. 1), cuestiona si realmente ¿Son los "Millennials" una moda o realmente responden a una nueva generación?, ya que según Sánchez, aunque se ha hablado mucho de esta generación, que entre muchas otras, se ha caracterizado por su falta de compromiso, pereza y por estar íntimamente relacionada con el mundo digital, quizá realmente, no se está analizando el trasfondo que hace que éstos jóvenes no se sientan satisfechos en su trabajo y que sean más propensos a asumir riesgos.

Mercado (2017), en su artículo para el periódico El Tiempo, titulado: "¿Hay estigmatización laboral a los "Millennials"?" (párr. 1), retoma estudios y encuestas realizadas por varias entidades, que cuestionan el comportamiento laboral de los "Millennials", ya que muchos de los artículos en los que se hablan de esta generación, se han tildado, de poseer actitudes en las

que prima el salario emocional y el poco tiempo de permanencia en un mismo empleo, cuando por el contrario, algunos estudios, como la Sexta Encuesta Anual de "Millennials" de la firma Deloitte muestran todo lo contrario, que en la actualidad, los jóvenes profesionales están más preocupados por la situación socioeconómica de sus países y prefieren mantener la seguridad de sus empleos actuales.

> BBVA (2018), presenta el siguiente interrogante en relación a la generación "Millennials": "¿Quiénes son los "Millennials" y por qué son una generación única?", coinciden en definirlos como un grupo generacional conformado por personas, que nacieron en los ochenta, que se destacan por su atracción hacia lo digital y tecnológico, que se interesan aún más por aquellos medios que los conectan con el mundo, además de poseer aptitudes y virtudes éticas y sociales. Lo que precisamente, los hace diferentes a las generaciones que los preceden (párr. 1).

2 Justificación

Los "Millennials", son un grupo poblacional definido, que en la actualidad prácticamente representa una gran parte de la población mundial y que en un futuro cercano, tiende a convertirse en una de las mayores fuerzas laborales, que se destacan por sus características particulares como la agilidad para adaptarse a nuevas tendencias, su fácil acceso y manejo de las tecnologías, su creatividad e innovación, entre otras, que benefician significativamente a las organizaciones. Adicionalmente, las empresas de hoy en día, no son las mismas de tiempo atrás, buscan reinventarse de acuerdo a los cambios generacionales y es aquí, donde radica la importancia de que éstas reformulen sus estrategias para atraer, retener y comprometer a la generación "Millennials" para aprovechar su potencial.

Es importante poder compartir este fenómeno, de la cual, existen diversas investigaciones, en las que, en su mayoría, se refleja "una imagen incompleta" de esta generación y que en muchas ocasiones, se ha convertido en un paradigma para las empresas, pues consideran que a largo plazo, más que un beneficio puede ser perjudicial la contratación de "Millennials".

Dentro de las empresas, a los "Millennials", se les trata con prevención debido a los prejuicios que se crean a partir de sus descriptores. Sin embargo, resulta útil, a partir de esta

investigación, mirar a esta generación desde otra perspectiva enfocada en encontrar las oportunidades en las condiciones que tienen éstos como colaboradores, a través de un conocimiento profundo de sus hábitos, expectativas y aspiraciones.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de que las empresas actuales, se cuestionen acerca de la efectividad de sus estrategias para atraer y mantener el talento "Millennials". En este sentido, el presente trabajo, se convierte en "hoja de ruta", para que las empresas puedan implementar o fortalecer este proceso de identificación de talento de las nuevas generaciones.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar los principales factores que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials", a partir de un rastreo bibliográfico y documental.

3.2 Objetivos específicos

-Identificar las características de la generación "Y" o "Millennials", a partir de un rastreo bibliográfico y documental.

-Describir las principales estrategias y/o factores organizacionales que afectan el compromiso de la generación "Y" o "Millennials".

-Proponer tácticas que incrementen el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials".

4 Problema de investigación

Las variables que se analizan en la presente investigación, apuntan a identificar los rasgos que posee la generación "Millennials" para que sean más comprometidos, constantes y estables laboralmente.

La generación "Y", se ha convertido coloquialmente en un problema y a la vez en un reto que desafía el futuro empresarial, ya que las organizaciones deben apostar por la conquista y el

mantenimiento del talento joven, que es el que está llamado a imprimir novedad y oxigenación al interior de la empresas. El cómo hacerlo, es un interrogante que todas las organizaciones se plantean, cuya solución puede ser determinante para conservar el personal joven en un lapso mayor a cinco años. Por tanto, es de vital importancia, identificar las estrategias y los factores que sean significativos y determinantes en el establecimiento del compromiso, la permanencia y la estabilidad laboral de los "Millennials".

Para los "Millennials", es altamente significativo encontrar su espacio vital en un entorno laboral. No obstante, saber cómo propiciar un espacio adecuado para que tanto quienes llevan más tiempo en la compañía, como aquellos nuevos talentos que buscan incorporarse, tengan herramientas y el ambiente organizacional necesario para desarrollar al máximo su potencial, es fundamental.

Hace algunos años, con las generaciones anteriores (Generación "Baby boomers" 1946-1964, generación "X" 1965-1979), era común que los empleados trabajaran en una sola empresa durante la mayor parte de su vida, inclusive, las generaciones como la "X" o los llamados "Baby Boomers", tenían una mentalidad enfocada a que era necesario gran esfuerzo, sacrificio y años de experiencia para alcanzar sus logros laborales. En la actualidad, con el surgimiento de la generación "Millennials", esto, ha cambiado totalmente; existen jóvenes que no logran permanecer ni dos años en una misma empresa, inclusive, cambian constantemente de trabajo.

Precisamente, en esta investigación, se pretende indagar en las razones de este cambio continuo de la generación "Millennials" en el ámbito laboral, además de lo que pueden hacer las empresas para retener a su talento más joven.

Esta investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son los principales factores organizacionales que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials"?

5 Hipótesis

5.1 Hipótesis de trabajo

Los principales factores organizacionales que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials", están determinados por las políticas empresariales y por los incentivos económicos y el salario emocional.

5.2 Variables

Las variables que se analizan en la presente investigación, apuntan a identificar los rasgos que posee la generación "Millennials" para comprometerse laboralmente.

-Factores organizacionales.

-Generación "Y" o "Millennials".

-Compromiso laboral.

6 Desarrollo, análisis descriptivo

6.1 ¿Qué decir de la retención y del compromiso enfocados hacia el talento?

Chirinos, (2009) expresa que al interior de las organizaciones, los procesos de identidificación y retención del nuevo talento deben ser vistos más allá de un simple protocolo administrativo, éste debe ser un proceso al que se le debe dar especial consideración, teniendo en cuenta la integralidad y la propia naturaleza de los empleados que hacen o que en un futuro harán parte de las empresas.

Los individuos, tiene un valor particular para la organización, que además transciende el concepto que se tenía de recurso humano para las empresas en la antigüedad y deben ser tratados atendiendo a éste, teniendo en cuenta, que todas las personas poseen necesidades que buscan satisfacer y además, actúan bajo motivaciones que se consolidan como uno de los factores claves para la empresa porque son precisamente las personas, quienes determinan el éxito o el fracaso de la misma (Chirinos, 2009).

> Una organización con trabajadores flexibles, con capacidad para aprender y comprometidos con la misma son particularmente indispensables cuando la competencia arrecia, la inflación es alta y el futuro se torna imprevisible. Bajo estas circunstancias la capacidad para reclutar y retener personas es una condición necesaria para el éxito organizacional. En virtud de ello los empresarios, y en especial los gestores de recursos humanos deben asumir criterios de excelencia en la búsqueda de personal. A fin de sustituir las prácticas muy arraigadas y

> consideradas, hasta "sagradas "en los procesos administrativos (Chirinos, 2009, p. 148).

Sheahan (2005), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), establece un modelo de negocios cuya principal base es el conocimiento y que además se presenta como una táctica para beneficiar tanto a empresas como a jóvenes "Millennials", cuya importancia, radica en la revisión de elementos que favorecen la retención, como las compensaciones, el clima laboral, los programas de desarrollo y los beneficios. Este postulado, consiste en adquirir el compromiso del personal más valioso de la compañía a través de la eficacia para su aprovechamiento.

Alles (2009), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), en su obra "Construyendo Talento", asume, que uno de los factores relevantes en la atracción y retención de diverso talento, es a través del desarrollo de programas definidos para los profesionales jóvenes.

6.1.2 La marca que marca la diferencia (Employer Branding).

Para que las empresas logren una enorme cantidad de personas seducidas por trabajar en ellas, deben "saber venderse", y de la misma manera estas personas deben poseer una serie de características que las empresas requieran.

Por consiguiente, partiendo del concepto anterior, surge el término "Employer Branding", o marca del empleador, que en la actualidad está en apogeo y que esencialmente "consiste en ofrecer una visión de la empresa que sea atractiva para los potenciales empleados de igual manera que hace el marketing con los potenciales clientes" (Gavilán y Avello, 2012 citado por Gutiérrez Alvarado, 2018, p. 9). En pocas palabras, si una empresa tiene una visión positiva de la población, tiende a que incrementen la cantidad y la calidad de futuros postulantes, inclusive sin ofertar vacantes.

Una estrategia que permite establecer la marca del empleador, es a través del estudio de las diversas generaciones actuales y partiendo de este punto, se pueden formular una serie de características o criterios a considerar, teniendo en cuenta, que algunos de los principales objetivos de la marca empleadora son atraer, desarrollar, comprometer y fidelizar a los individuos a que trabajen en determinada empresa.

Gavilan y Avello, (2012) (citado por Gutiérrez Alvarado, 2018) afirman, que se pueden clasificar en tres los aspectos que llevan a una persona a sentirse atraída por una determinada marca:

1. El conocimiento: es decir, la idea que tiene el futuro aspirante sobre una marca en específico que permite entender, el por qué las grandes empresas poseen una gran fuerza de atracción.

2. La imagen: Son los rasgos distintivos que transmite y que hace que se diferencia de otras marcas.

3. La experiencia: Son las aspiraciones del candidato, acerca de cómo sería trabajar en dicha empresa.

6.1.3 Generalidades de la gestión del desarrollo y la gestión del conocimiento.

Una de las estrategias que están utilizado las empresas y en general un sinnúmero de organizaciones para optimizar la productividad, la articulación en los diversos mercados y la adaptación a los cambios del entorno, es el conocimiento. Sin embargo, en un mundo donde el management adquiere una mayor popularidad, la gestión del conocimiento, supone un cambio, específicamente, en el aspecto cultural que demanda nuevos roles de los directivos, ya que pedir conocimiento a los colaboradores no se facilita desde la empresa y la organización tradicional (Arboníes, 2013 citado por Masacon & Aristega, 2017).

Teniendo en cuenta la definición de algunos autores, acerca del concepto de "organización", éste, se puede describir "como un grupo coordinado de personas que funcionan y se esfuerzan para alcanzar una meta, que los individuos actuando por sí solos no podrían lograr" (Coulter, 2011 citado por Masacon & Aristega, 2017, p. 303).

Hay que tener en cuenta que no todas las organizaciones poseen metas iguales, en efecto, cada organización se enfoca en obtener unas metas determinadas y teniendo en cuenta esta noción, surge la relación entre varios conceptos: gestión del conocimiento, la administración, la evolución económica y las organizaciones, lo que supone, que la empresa debe estar direccionada por un camino proporcionado por una correcta administración y como fundamento de esta, debe tener a la gestión del conocimiento que le permita el cumplimiento de lo planeado y que a fin de cuentas, la empresa pueda cumplir con sus objetivos empresariales (Masacon & Aristega, 2017).

Los conocimientos tácitos o implícitos, que se generan en las múltiples actividades empresariales, se originan de cada acción sin que sea necesario que queden plasmados o escritos en los distintos manuales de la organización, puesto que, en relación a la comunicación y la medición de los activos intangibles, el capital intelectual, constituye una visión estratégica, teniendo en cuenta que la manera de originar y transmitir conocimientos entre los miembros de la empresa, es reflejada por la dimensión creativa y operativa a través de la gestión del conocimiento (Zea, 2011 citado por Masacon & Aristega, 2017).

6.2 Motivación

6.2.1 Intrínseca y extrínseca.

En su actividad laboral, el ser humano, se inclina por la búsqueda de compensaciones que van más allá de las de tipo extrínseco, apreciando un entorno laboral, donde se les permita aplicar sus habilidades y capacidades, además de ser incluidos en el trabajo colaborativo, donde existan ambientes en los que se respire el respeto recíproco y que tengan posibilidades de realización laboral, de gozar del tiempo libre, acceso al poder, reconocimiento, que el empleado pueda sentirse plenamente identificados con los principios de la organización, y que los ritmos de trabajo sean menos elevados (Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero, 2009).

Por otro lado, la motivación intrínseca, es un factor, que si bien, no se puede controlar, puede ser aprovechado por aquellas entidades sin objetivos de tipo monetario como un mecanismo, que en el caso de los candidatos comprometidos, pueda favorecer los procesos de autoselección y de atracción, puesto que la motivación de estas personas, está enfocada a compartir el conocimiento como un medio que beneficie a su proceso de aprendizaje personal o por el contrario, que otras personas compartan el conocimiento que pueda generar una ventaja para ellos (Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero, 2009).

De igual manera, Tampoe (1993), (citado por Martín C., Martín P., & Trevilla C., 2009), afirma que algunos factores como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea son determinantes en la motivación de los individuos más allá que las recompensas de tipo monetario, puesto que éstos, poseen altos niveles educativos y el dominio de habilidades que utilizan en combinación para la resolución de problemas y al afrontar nuevos desafíos. En la misma

línea, Ryan y Deci (2000), (citado por Martín C., Martín P., & Trevilla C., 2009), manifiestan que para que la motivación intrínseca se conserve, los sentimientos de competencia y autonomía deben complementarse, ya que el ser humano debe tener el poder de decisión con respecto a su comportamiento y no solamente experimentar competencia percibida y autoconfianza.

Santangelo (2018), realiza una recopilación histórica sobre las teorías más destacadas formuladas sobre la motivación laboral, para conocer sus antecedentes y comprender las condiciones y expectativas laborales de la generación "Millennials" en la actualidad:

6.2.2 Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow (1908-1970), a partir del desarrollo de la teoría de la jerarquía de las necesidades, otorga un énfasis exclusivo a la motivación, que principalmente es un elemento que hay que tener en cuenta como medio para incrementar la productividad en los empleados.

De acuerdo a lo anterior, Maslow, desarrolla una teoría acerca de la motivación humana, cuyo principal postulado se basa en la idea de que el hombre es un animal necesitado y que en el transcurso de cortos períodos de tiempo, puede alcanzar un completo estado de satisfacción. Este postulado, da lugar a una especie de ciclo donde el ser humano, tan pronto satisface una necesidad, surge otra en su lugar esperando a ser satisfecha y de la misma manera, aparecerá otra insatisfecha en su lugar y así sucesivamente.

Según la teoría planteada por Maslow, las necesidades de los seres humanos se pueden agrupar en cinco:

En la organización, podemos asociar las necesidades fisiológicas, con la necesidad que tiene cada persona de encontrar un empleo, que a su vez, sea remunerado y que permita suplir otro tipo de necesidad básicas como la alimentación, la vivienda, la vestimenta, etc.

Las necesidades de seguridad, se pueden asociar con respecto a la motivación laboral, como aquellas orientadas a adquirir estabilidad en la organización, lo que le brinda al ser humano, confianza y certeza con respecto a su posición profesional.

Posteriormente, se ubican las necesidades sociales, que refieren al desarrollo de relaciones interpersonales positivas, que se facilitan en las actividades diarias y en el quehacer laboral de los empleados.

Antes de finalizar la pirámide, se encuentran las necesidades de reconocimiento: El reconocimiento propio es a través de la necesidades de autoestima; el reconocimiento otorgado por los demás, se representa en la satisfacción de éste: estatus, poder, sobresalir o destacar dentro de un grupo social.

En la parte más elevada de la pirámide de Maslow, se encuentran las necesidades de autorrealización: éstas permiten al empleado, en relación a la organización, definir un vínculo con las aspiraciones de la misma, a través del ascenso a altas posiciones, el logro de autoridad y el estatus laboral.

6.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland.

Mc Clelland (1917 – 1998), formula una teoría a la que denomina de necesidades aprendidas de la motivación humana (1962), el autor, relaciona estas necesidades con el aprendizaje, además, considera que la cultura de la sociedad está vinculada y es el origen de muchas de estas necesidades. En sus estudios del comportamiento en la Universidad de Harvard, comprueba la diferencia entre las necesidades de realización de las personas con otro tipo de necesidades y que el ámbito social y cultural permiten el aprendizaje de las mismas y de cierta manera, están relacionadas.

En sus postulados, Mc Clelland (1962), delimita tres tipos de necesidades, cuya diferencia radica con respecto al grado en que se exteriorizan: “Necesidades de logro (de alcanzar algo deseado); necesidades de afiliación (de pertenecer a un grupo); necesidades de poder (deseos de dominar y ejercer el poder)” (Mc Clelland, 1962 citado por Santangelo, 2018, p. 23).

6.2.4 Hacia el Engagement.

A través de los años, una serie de factores como el bienestar y la salud de los empleados, que influyen considerablemente en el desempeño laboral y organizacional, ha venido cobrando una mayor importancia a través del tiempo, razón por la cual la dirección del talento humano al interior de las empresas, han puesto su mirada en la gestión y el desarrollo de sus colaboradores, demostrándoles preocupación por su bienestar y haciendo que se sientan valorados dentro de la organización. A partir de lo anterior, surge la especial necesidad de detectar y fomentar el

engagement de los empleados, dado que, esta construcción teórica de carácter motivacional positivo, permite comprender el funcionamiento óptimo del hombre al interior de la empresa.

El engagement puede definirse "como un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Salanova y Schaufeli, 2009 citado por Lorente & Vera, 2010, p. 16).

> El vigor, se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Se puede decir que este concepto y sus componentes responden a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, 2002 citado por Lorente & Vera, 2010, p. 18).

> Cabe destacar que el engagement es además colectivo y social y se encuentra muy ligado al desarrollo organizacional, en interacción constante en el tiempo mediante relaciones recíprocas y generación de espirales de ganancias tanto para el empleado (que se siente más motivado, engaged y feliz), como para la organización (que se siente más productiva y eficaz en sus relaciones internas y externas con su ambiente) (Lorente & Vera, 2010, p. 18).

Los trabajadores "engaged" se caracterizan por su identificación o sentimiento de pertenencia hacia la empresa de la que hacen parte, son personas fieles a la misma; su rendimiento es alto, van más allá de lo que se les pide. Además, se identifican por poseer un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, que los hace mayormente productivos; buscan y aceptan mayor grado de responsabilidad. Son empleados que con sentido crítico, plantean alternativas de mejora constante que beneficien a la organización; poseen virtudes que van en

consonancia con los principios de la empresa y requieren un "feedback" positivo (Lorente & Vera, 2010).

6.2.5 ¿Qué se puede decir del compromiso laboral?.

El compromiso es uno de los factores primordiales de la organización, es "el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización" (Jericó 2001) (citado por Frías, 2014, p. 10). Precisamente, uno de los objetivos de la Gestión del Talento Humano es ir más allá del talento individual para alcanzar el talento organizativo de los profesionales.

Precisamente, el autor se refiere a que a través de la interacción, el talento adquiere mayores resultados, dado que es una de sus leyes por naturaleza. Dar cabida dentro de la organización a este proceso de interacción, implica que el talento se multiplique, por el contrario, si no se proporciona en la empresa esta interacción, se corre el peligro de que el personal disminuya su compromiso y además, de que abandonen la organización en búsqueda de nuevas oportunidades, incluso de que desarrollen sus propias ideas de negocio, lo que implica, la pérdida de profesionales valiosos para la misma.

Según el mismo autor, una de las estrategias para crear talento organizativo, es por medio de la generación de un entorno donde se le otorgue un mayor valor al profesional, que motive su aporte a la organización y además a continuar en la misma. Todo esto, puede ser una realidad si se implementan tácticas de desarrollo y retención del talento a través del refuerzo del compromiso de los profesionales.

De acuerdo a Jericó (2001), (citado por Frías, 2014), es necesario, hacer una diferenciación entre el compromiso y la satisfacción: el primero se relaciona con la motivación que trae consigo la permanencia y las posibilidades de aportar a una organización, por otro lado, es importante aclarar, que un empleado satisfecho no significa necesariamente que esté comprometido. El compromiso surge de ambas partes: la empresa y los colaboradores y la relación entre éstos, genera como resultado frente a este compromiso, crecimiento, distanciamiento o infidelidad. Hay que destacar que el crecimiento de los empleados favorece su compromiso y que además, contribuye a mayores y mejores resultados y proporciona la creación de talento organizacional.

Frías (2014), afirma que el compromiso, genera una fuerte influencia o deseo que puede hacer que el trabajador se quede en la empresa o que por el contrario, elija irse. También se pueden visualizar diferencias significativas entre el compromiso y la motivación, teniendo en cuenta, independiente de otras actitudes o motivaciones el compromiso influye en el comportamiento y puede permanecer en el rumbo de la acción.

Por el contrario, cuando un empleado realiza una serie de acciones con el objetivo de evadir el contexto laboral, lo que se denomina como conductas de retirada, significa que no está comprometido con la empresa y que finalmente, terminará desertando de la misma.

Para finalizar, el compromiso es un sentimiento que genera orgullo por la empresa y satisfacción, que facilita recomendar la compañía a otras personas externas y que además, disminuyan las probabilidades de pensar en la búsqueda de otro empleo (Kruse, 2013 citado por Frías, 2014).

6.2.5.1 Estimuladores del compromiso.

¿Cómo surge el compromiso? ¿Los factores que inciden en el compromiso varían de acuerdo a las diferentes generaciones? Existen diversos factores que pueden influir positivamente en el compromiso como responder a las ideas de la gente, la creación de ambientes flexibles, una clara trayectoria de trabajo, de igual manera, cobra importancia de participar en la toma de decisiones, la autenticidad, una visión y un sistema de valores concretos, la confianza y el respeto. (Comprometer y capacitar empleados en el nuevo mercado laboral, 2012).

Un informe de IBM de autor desconocido, indica que:

> Cada vez hay más gente que trabaja en lugares distintos a sus oficinas y equipos que aprovechan la experiencia de prácticamente cualquier lugar del mundo. Acceden a aplicaciones, datos y expertos en la materia en directo y a través de redes, y otros aprovechan la misma información. Emplean cualquier dispositivo de usuario final adecuado al trabajo para mejorar la productividad, al tiempo que mejoran su experiencia laboral y la de sus empleados. Hoy en día, la colaboración es el nombre del juego". Si bien se dice que dicha colaboración mejora la innovación, la creatividad, garantiza comunicaciones más fluidas en los equipos virtuales, y

también contribuye a atraer a la nueva "generación del milenio (Anónimo, 2012, p.71).

6.2.5.2 Gestión del compromiso.

Sorenson (2013), (citado por Frías, 2014), plantea que así como en los primeros meses las empresas se preocupan porque los empleados se encuentren satisfechos, de la misma manera, se puede ayudar a que el compromiso de los empleados vaya más allá de los seis meses iniciales, dándole así continuidad a través del incremento en su participación general, animar a la comunicación asertiva con los directivos y jefes, sin dejar de lado la distinción de su capacidad inicial. De la misma manera, no sólo el compromiso parte de los empleados, sino, también hay que cerciorarse de que los directivos estén comprometidos, porque precisamente de allí parte el compromiso con los empleados a participar en iniciativas encaminadas a incrementar éste y renovarlo en la empresa.

Swinscoe (2013), (citado por Frías, 2014), asevera, que para que una organización sea sostenible, los altos directivos deben realizar un seguimiento efectivo al compromiso y sus cambios constantes dentro de la empresa. El autor, presenta cinco elementos esenciales en el compromiso de las personas:

1. La necesidad de centrarse en el compromiso: que permite que las personas sientan que tienen más oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

2. El bienestar: Relacionado con el orgullo e identificación de los colaboradores con su trabajo y su empresa, cuando éste siente que su trabajo es relevante, cuando cuenta con responsabilidad y autonomía para la toma de decisiones, cuando tienen el sentimiento de conexión en las relaciones con sus compañeros, cuando hay reconocimiento de parte de sus jefes por alcanzar objetivos significativos, cuando tienen la concepción de que la empresa hace un uso adecuado de sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia.

3. Informar al equipo: Los líderes de las organizaciones son elementos fundamentales para identificar los principales objetivos y ambiciones de la empresa y que motiven a sus equipos a hacer suyos esos objetivos, ya que en muchos casos, la queja más común entre los empleados, es que desconocen la dirección de sus empresas.

4. Velar por un trato equitativo: Se refiere a la importancia de que las directivas de la organización brinden a todos los empleados un trato apropiado y justo a todos los colaboradores desde que éste inicia en la empresa (reclutado) hasta que su contrato finaliza o hasta que decida renunciar a la empresa.

5. Fomentar la participación: Se hace referencia al mantenimiento de los canales de comunicación abiertos a la empresa, al esfuerzo por el cultivo de las relaciones significativas entre los empleados y quienes direccionan la organización.

Puede afirmarse, que el compromiso es elemento cuya responsabilidad no depende únicamente de la empresa, sino, que además, existen otra serie de factores que intervienen como la gestión directiva, las áreas o departamentos, la dirección, el trabajo en equipo, determinados compañeros de trabajo de la organización, de la misma manera, hay otros elementos o variables de tipo personal, como edad, género, estado civil, nivel del cargo, salario, educación, entre otros, con lo que de una u otra manera hay una relación particular con el compromiso organización de los empleados.

De acuerdo a (Schein, 1980), "una organización, es la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo, y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (p. 59). Para comprender el sistema complejo de la organización desde una perspectiva psicológica, éste debe ser estudiado a partir del comportamiento individual.

Es preciso inferir en relación a lo que presenta el autor, que los individuos, no están aislados en su relación con la organización, por el contrario, se integran a diversos grupos, donde se desarrollan esquemas de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro.

En el estudio de las motivaciones del trabajador, Schein, (1982) descubrió que las relaciones entre éstos, tenían una enorme influencia en la moral y la productividad, inclusive más de lo que se había pensado.

Schein (1982), afirma que:

> El funcionamiento de las empresas, no comienza sino hasta el momento en que se recluta y selecciona el personal, cuyo propósito principal, es el desempeño de roles y desarrollo de actividades dentro de la misma, puesto que la organización, consiste en un plan de actividades humanas (p. 19).

De hecho, una empresa inicia con una idea, con un proyecto, que posteriormente es materializado y operativizado, pero si se considera que el motor de cualquier organización es el talento humano, se debe afirmar, siguiendo a Schein (1982), que el funcionamiento de la misma inicia al momento de reclutar y seleccionar al personal encargado del desarrollo de las actividades en la empresa.

No se puede desconocer que cada generación, responde a diferentes actitudes y expectativas con respecto al trabajo, es decir, que para asociar el modelo de conductas y actitudes de los individuos en relación al aspecto laboral, es necesario profundizar en las investigaciones actuales enfocadas al estudio generacional.

De acuerdo con los resultados de la encuesta anual "Millennials" del año 2016, elaborada por Deloitte, una de las firmas privadas número uno de servicios profesionales del mundo, se hace necesario que las organizaciones, ajusten sus estrategias para fidelizar a los "Millennials", ya que están en riesgo de desperdiciar una cantidad considerable de fuerza laboral en el futuro:

> A nivel mundial, el 44% de los "Millennials" espera dejar a sus empleadores actuales durante los próximos dos años. La cifra incrementa a 66% cuando el periodo de tiempo se extiende hacia el 2020. En el caso de Colombia, un 52% espera cambiar su actual trabajo en los próximos dos años y un 24% lo extiende a máximo 5 años (Deloitte, 2016, párr. 1).

> La encuesta realizada a cerca de 7.700 "Millennials" de 29 países, de los cuales 300 encuestados residen en Colombia, evidencia que la lealtad de los "Millennials" a sus organizaciones se conecta con las oportunidades de desarrollo de liderazgo, flexibilidad en el lugar de trabajo, y un sentido de propósito más allá de las ganancias. Haciendo mayor énfasis en los asuntos del equilibrio entre la vida laboral y personal, el deseo de flexibilidad, y las diferencias alrededor de los valores empresariales están influenciando sus opiniones y comportamientos (Deloitte, 2016, párr. 1).

> Las preocupaciones con respecto a la falta de desarrollo de las habilidades de liderazgo y los sentimientos de pasar por desapercibido, fueron a menudo

> expresadas por aquellos que estaban contemplando cambios en su carrera en el futuro cercano. Un 63% de los encuestados consideran que sus habilidades de liderazgo no están siendo desarrolladas plenamente. En el caso de Colombia un 65% está de acuerdo con esta afirmación (Deloitte, 2016, párr. 3).
>
> Un 87% de los "Millennials" en el mundo le dan gran importancia al propósito de la organización más allá de los éxitos financieros, afianzándose todavía a sus valores y oportunidades para el desarrollo profesional; en Colombia, esta percepción aumenta al 97%. La encuesta revela además que esta generación quiere que las empresas se enfoquen más en las personas (empleados, clientes, y sociedad), productos, y propósitos - y menos en las ganancias. En el caso de Colombia, un 72% considera que lo primordial es la calidad de los productos y servicios; seguido de la satisfacción de los empleados con un 69% y de las oportunidades para el desarrollo profesional con 57% (Deloitte, 2016, párr. 4).

De lo anterior, pueden rescatarse implícitamente los siguientes términos que son interdependientes entre sí: liderazgo, flexibilidad laboral, sentido de propósito, balaced life.

Al analizar el constructo de liderazgo, se observa que los "Millennials" aún no son reconocidos socialmente como líderes. Posiblemente, este fenómeno se deba a su inestabilidad, a su juventud y falta de experiencia.

En este orden de ideas, en referencia a la flexibilidad laboral, el reto de las organizaciones, sigue siendo apuntar hacia gustos e intereses personales de los trabajadores generando bienestar que redunde calidad empresarial. Esto puede ir ligado a un factor no menos importante que es el propósito al que apuntan las oportunidades de crecimiento de cada individuo dentro de una organización, alineado a los objetivos de la empresa y a los propósitos personales. En este sentido, se hace necesario la sintonía de muchas organizaciones con los objetivos que mueven a los empleados a hacer parte de ella.

Finalmente, el "balanced life", le recuerda a las organizaciones la importancia de establecer políticas laborales que permitan a los empleados, en este caso los "Millennials", el equilibrio entre el tiempo laboral, personal y familiar y a los colaboradores, la posibilidad de cumplir en el trabajo

haciendo uso consciente del tiempo laboral, familiar y personal (tiempo para hobbies, deportes u otros), lo que implica que todas las partes de la ecuación adquieran un beneficio mutuo.

Existen multiplicidad de factores de tipo social, individual y familiar cuya interacción, influyen en el manejo y distribución que cada persona hace de su tiempo, y que al mismo tiempo, dificulta el establecimiento de una balanza entre el tiempo que se dedica al trabajo, a la familia y a otra serie de actividades (los hobbies, el deporte, entre otros) (Golik, 2013).

Smola y Sutton (2002), (citado por Golik, 2013), consideran que a medida que surgen nuevas generaciones, los valores relacionados al goce del tiempo libre y las actividades de ocio, van tomando una mayor relevancia en la vida de las personas, mientras que el trabajo como factor central en las actividades del hombre va cada vez más en declive.

Para la generación "Y", el trabajo no es el centro o el fundamento de su vida, su mayor interés, está focalizado en su vida privada, teniendo en cuenta que ésta generación, desea un trabajo que les brinde flexibilidad, compartir con sus amigos, e inclusive tener la posibilidad de hacer una pausa en su trabajo temporalmente para tener hijos. (Golik, 2013).

6.2.6 Adaptación al rol.

En cuanto se refiere a la adaptación del rol, se puede afirmar que "es un aspecto de las organizaciones "artificiales" consistente en la existencia en ellas de definiciones abstractas que marcan un comportamiento esperado, es decir que establecen conductas prescriptas: éstas forman parte del organigrama y del manual de funciones" (Schlemenson, 1988, p. 3).

De acuerdo al autor, en relación a los roles y la estructura, independiente de las personas, hay una separación conceptualmente hablando, entre ambos elementos: las personas y el rol, a través de esta separación el rol será fijo y permanente en términos relativos dentro de la organización mientras que haya una rotación del personal, lo cual atiende a la necesidad de las organizaciones de subsistencia y de fijeza que prevalezca a lo largo del tiempo (Schlemenson, 1988).

Desde el punto de vista formal, la adherencia de los roles, es lo que permite hacer una descripción de cómo es el funcionamiento organizacional, teniendo en cuenta, que entre más grande sea la organización, hay una mayor definición y formación explícita de los roles. Se hace

referencia a posiciones legalmente sancionadas y admitidas por todos los miembros de la organización y que de igual manera son acatadas (Schlemenson, 1988).

El analista organizacional, por su parte, frente a la falta de claridad en la estructura organizacional, puede tener tendencias a la interpretación de situación anárquicas, donde se presenten situaciones de conflicto o fricciones entre individuos con problemas de actitudes (Schlemenson, 1988).

La emergencia de este tipo de conflictos, deben ser interpretados desde el sustrato estructural que lo justifique, si no se tiene en cuenta, será una interpretación vacía y el análisis no será asertivo. El acople de las conductas individuales, está dado por la mirada crítica de los roles, obligaciones, compromisos y líneas de dependencia (Schlemenson, 1988).

Para la organización, su eje principal, es el recurso humano, por lo que su responsabilidad en la gestión del compromiso, está centrada en la formulación de acuerdos laborales de carácter recíproco que de una u otra manera generan ventajas competitivas para la empresa y que a su vez, contribuyen a replantear las relaciones laborales, tipos de convenio y el contrato psicológico, transformándose en un contrato cuya base principal será el desarrollo y las nuevas oportunidades para los empleados al interior de la compañía.

Por otro lado, desde la perspectiva del empleado, se evidencia un factor que marca la diferencia entre desarrollar su trabajo por obligación a realizarlo porque es una actividad que quiere hacer y además lo hace con gusto; es precisamente aquí, donde “el compromiso” genera dicho contraste. En otras palabras, el compromiso, puede ser el resultado de la obligación que tiene el empleado por mantener su trabajo y no correr el riesgo de perderlo, o puede ser el resultado de una labor satisfactoria, gratificante y placentera que se puede denominar “vocación”.

En muchos casos, la rutina, la falta de retos y la poca inclusión con la organización conllevan a los empleados a sentirse poco motivados y valorados, por lo tanto su compromiso con la misión y visión empresarial pierde horizonte, ya que el hombre, se compromete mucho más con aquello de lo que se siente partícipe. En este sentido la relación empleado-empleador define en gran parte la percepción valorativa mediada por el cumplimiento de las relaciones laborales entre las partes.

6.2.7 Contrato psicológico: ¿relación recíproca empresa-empleado?.

El contrato psicológico, se define como "el medio social a partir del cual se llega a la percepción que tiene tanto la organización como el individuo de las obligaciones implícitas en su relación" (Chris Argyris, 1960 citado por Sueiras, Selva, & Castellana, 2016, p. 3).

En los años 90, Denisse Rousseau, le da un matiz diferente al concepto integrando la idea anterior en relación a que si uno de los actores implicados en el contrato psicológico tiene la creencia de que posteriormente habrá una compensación basada en un acuerdo previo, se establece un compromiso de dar esos beneficios en el futuro. Por tanto, este tipo de contrato parte de la idea de que si a una de las partes que tiene la creencia de que se promete una serie de retribuciones posteriores, por lo tanto, se establece un compromiso de dar esos beneficios en el futuro. Más adelante, Denisse Rousseau y Kimberly Wade-Benzoni en el año 1994, añaden a la definición los conceptos de "fiabilidad y aceptación mutua" que significa que ambas partes deben aceptar y cumplir las promesas individuales y que éstas deben ser fiables. Finalmente, en 1998, Denisse Rousseau y Snehal Tijoriwala, nuevamente le dan un ajuste al concepto orientado a una "creencia individual en las obligaciones mutuas que puede surgir entre una persona y su organización" (Rousseau y Tijoriwala, 1998 citado por Sueiras, Selva & Castellana, 2016, p. 5).

Existe infinidad de elementos que intervienen en el contrato psicológico, ya sea de manera positiva o por el contrario, negativa, sin desconocer, que éste surge de la buena relación que se da entre el trabajador y organización. Entre estos factores cabe destacar los más relevantes: el compromiso, la confianza, la cooperación, la comunicación y la personalidad (Sueiras López, Selva Olid, & Castellana Lluís, 2016).

Entre otras definiciones de contrato psicológico, se puede aseverar que es un "contrato implícito entre un individuo y su organización, que alude a lo que cada parte espera dar y recibir con respecto a la otra en el transcurso de sus relaciones" (Kotter 1973 citado por Olza, 2015, p. 22). Por otro lado, Rousseau (1990), (citado por Olza, 2015, p. 23), por su parte, afirma que "la mutualidad no es una condición requisito". Realmente, lo que cobra relevancia, es que la perspectiva que tenga el trabajador de que ambas partes estén de acuerdo.

De igual manera, se puede conceptualizar el contrato psicológico como "un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización" (Schein, 1980, p. 22). Lo que significa que lo que cada

parte debe dar y obtener en la relación laboral, no sólo se reduce a expectativas explícitas, sino, que por el contrario va más allá de dichas expectativas.

En la actualidad, los contratos psicológicos, se basan en un concepto de lealtad del empleado hacia el empleador, que en cierta medida, le permiten alcanzar algunos beneficios económicos, con oportunidades de desarrollo y promoción limitadas, contrario a los contratos tradicionales, donde el empleador ofrecía seguridad y estabilidad laboral por muchos años a sus empleados.

La relación que se espera obtener dentro del contrato psicológico, debe ser recíproca; el empleado, ofrece su esfuerzo laboral y corresponde al voto de confianza que el empleador ha depositado en el empleado al momento de contratarlo; a su vez, espera de la organización estímulos monetarios, estabilidad, seguridad, respeto, relaciones favorables entre los implicados y donde se brinde soporte para alcanzar las metas y objetivos planteados a futuro.

Es importante tener en cuenta, que la organización, no solo debe enfocarse en el cumplimiento del contrato formal, donde se estipula la remuneración económica, debe también, al mismo tiempo, cubrir el contrato psicológico, ya que si no se cubren ambos aspectos, el empleado tiende a experimentar insatisfacción y a disminuir su rendimiento porque su empleo no cumplirá con las expectativas deseadas.

6.2.7.1 ¿Qué sucede con la ruptura del contrato psicológico?.

Al romperse el contrato psicológico, una de sus principales características es la perspectiva que tiene cada una de las partes implicadas en relación al detrimento del vínculo profesional. Por lo tanto, se entiende "como la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella" (Robinson 1996, citado por García & Aponte, 2015, p. 17).

Lo que significa que esta ruptura, se puede presentar cuando el empleado o el empleador observan que se ha presentado una violación de dicho contrato psicológico y que puede ser debido a la dinamicidad del contrato y de acuerdo a factores que obedecen a la opinión y a las experiencias personales de cada uno de los implicados en la relación.

Reyes y Martínez (2007), (citado por García & Aponte, 2015) en relación a la ruptura del contrato psicológico, expresan, que éste suceso, puede perturbar tanto al colaborador como a la

empresa de una manera negativa, si una de las dos partes incumple el contrato, la otra se vería afectada.

El Contrato psicológico, también se puede ver afectado por otro tipo de elementos que inciden en las organizaciones, como las situaciones de carácter socioeconómico cambiantes, que en muchas ocasiones, hacen que la consecución de las convenios y compromisos a los empleados no sean rentables y se afecte el contrato entre ambas partes (García & Aponte, 2015).

En relación a la disolución del contrato psicológico por parte del empleado se evidencian cuatro posibles comportamientos contemplados por Robinson & Rousseau (1994):

> a) Fin de la relación laboral. Es a menudo el recurso más utilizado ante violaciones del contrato. Exige la terminación voluntaria de la relación violada; b) Comunicación. Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes; c) Silencio. Es una forma que refleja una buena voluntad de aguantar o aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar; y d) Destrucción. Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo o hurtos (Robinson & Rousseau 1994, citado por García & Aponte, 2015, p. 17).

Se puede inferir, que el contrato psicológico, permite entender tanto el comportamiento del empleado, como el comportamiento de la organización. Su cumplimiento efectivo por las partes implicadas, conduce a que exista bienestar psicológico, satisfacción laboral y a que el colaborador se sienta comprometido e identificado con la organización. Todo lo contrario puede suceder, si se presenta el deterioro del contrato psicológico, el empleado perderá motivación, incrementará la apatía con su entorno laboral y será visible una disminución en la productividad y en la satisfacción.

El aprovechamiento del recurso humano es visible en la medida en que exista equilibrio entre la productividad y la satisfacción en el entorno laboral.

Tiempo atrás, para las empresas, los empleados eran considerados como simples peones, que debían cumplir con sus deberes y responsabilidades, sin importar cuáles fueran las

circunstancias a las que debían ser sometidos, sólo importaba la remuneración económica por dicho trabajo. En la época actual, más que cualquier otro insumo para las compañías, el factor humano es incluso el recurso más importante, es por este motivo, que las organizaciones, se deben preocupar por comprender su comportamiento en la organización y brindar especial atención a sus necesidades.

Es de anotar, que en la actualidad, el elemento prioritario para la organización, debe ser su recurso humano, precisamente por esto, se debe propiciar un ambiente laboral sano, que le permita a los empleados desarrollar sus actividades con mayor entrega y compromiso; lo que significa que entre mejores condiciones posean las empresas para sus empleados, mayor será la satisfacción, el bienestar, la calidad de vida y por ende el aumento en los niveles de desempeño y productividad.

Lo anterior, se traduce en la promoción de acciones de bienestar y beneficio recíproco entre la organización y el empleado, que favorezca a ambas partes: si el empleado desarrolla su trabajo en un puesto saludable, es respetado, se involucra, se tiene en cuenta dentro de la empresa, se brinda reconocimiento, se cuida de su salud física y mental, se otorga un salario acorde a su trabajo y que le permita suplir sus necesidades, además de su crecimiento personal y profesional, el empleado, de la misma manera, retribuirá esto a la empresa, a través del incremento de su productividad, el compromiso, la satisfacción, el bienestar laboral y en la identificación con los objetivos institucionales.

6.3 ¿Y, qué son los “Millennials”?

La generación “Y”, “Millennials” o “generación del milenio”, son algunos de los nombres que se le han asignado a esta generación. A Howe y Strauss (2009), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), se les atribuye la creación del término “Millennials”. En su investigación aseveran, que es difícil marcar una línea que defina concretamente el surgimiento de esta generación; en el caso de los nacidos en el año 1982, hay una clara ruptura entre los comportamientos con las generaciones previas, apuntando a nuevas directrices comportamentales, destacándose por su seguridad, ánimo, compromiso e inspiración por transformar el mundo, además por ser una generación con estándares académicos que sobrepasan a su generación precedente, la generación X.

A la revista Advertising Age (1993), se le atribuye la primera aparición del término generación “Y”, que es otro de los nombres que se les otorgó a este grupo de jóvenes. Sin embargo,

Sheahan (2005) (citado por citado por Ramírez Valarezo, 2017) apunta a que la generación abarca a los individuos nacidos entre los años 1978 y 1994, cuya descripción se enfoca a jóvenes que tiene una perspectiva diferente del mundo que los rodea y del trabajo, que poseen alto sentido de responsabilidad con el ambiente y que presenta una mayor adaptabilidad a la tecnología, que indudablemente, los hace diferentes a otras generaciones previas como los Baby Boomers y la generación X.

De acuerdo a Sheahan (2005), (citado por citado por Ramírez Valarezo, 2017), en su estudio Generation "Y", indica que para tener un conocimiento más amplio de ésta generación es necesario profundizar en sus características generación, puesto que esta generación se presenta con un tipo de inteligencia que destaca por encima de otras generaciones por las influencias tecnológicas, que le han permitido un mayor acceso a la información, inclusive, los considera como una generación mayormente consciente y enfocada a tener estilos de vida más centrados, estables, independientes, informales y adaptables a los cambios, incluso escépticos e impacientes.

Por otra parte, Howe y Strauss (2009), (citado por citado por Ramírez Valarezo, 2017), destacan siete características distinticas de esta generación entre las cuales resalta:

> A una generación especial para la nación, protegida, que proyecta seguridad; con altos niveles de confianza y optimismo por el presente y construir un futuro mejor, orientados al logro y en convertirse en la generación con educación de alto nivel en comparación a las generaciones anteriores, presionados por el contexto social por sobresalir y marcar la diferencia; y finalmente como convencionales, consideran que las reglas sociales pueden lograr cambios (p. 6).

6.3.1 ¿Y qué decir de las características de las generaciones?.

6.3.1.1 Baby boomers.

Se hace referencia a los individuos que nacieron entre los años 1946 y 1965, que estuvieron expuestos a las grandes crisis revolucionarias de la historia contemporánea, fueron los expectantes de la llegada del hombre a la luna y vivieron la transformación de la televisión de blanco y negro a color. En la actualidad, un gran número de ellos aún trabajo, sin embargo se acercan a edad de retiro (Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018).

Algunas de las principales características de esta generación se relacionan con su compromiso, además de las transformaciones en los ámbitos histórico, social y político que de una u otra forma influyeron considerablemente en la percepción de éstos en relación a su vida y su trabajo. Se destacan por pertenecer a grupos familiares considerablemente numerosos y su formación académica se presentó en espacios de aprendizaje relativamente grandes, donde el trabajo colaborativo fue uno de sus principales aprendizajes. En el ámbito laboral su trabajo se desarrollaba en equipos sin embargo, teniendo siempre como prioridad la responsabilidad del trabajo individual. En su lugar de trabajo se muestran apasionados, sin embargo, les inquieta su contribución y valor hacia el trabajo (Simonato y Mori, 2015 citado por Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018).

La conformación de las familias a partir de las cuales surgieron los Baby Boomers, se destacan por padres cabezas de familia y madres amas de casa, reconocidos por su lealtad, su competitividad y adicción al trabajo. Esta generación, en todo momento está dispuesta a sacrificarse por su carrera, y sus principales valores se relacionan con trabajar largas jornadas, con promoción, con el tamaño de sus oficinas y estacionamiento para vehículo gratuito y poseen dificultades para encontrar un equilibrio entre su vida laboral y su vida privada (Shragray y Tizner, 2011 citado por Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018).

6.3.1.2 Generación X.

A esta generación, pertenecen las personas que nacieron entre 1960 y 1980. Quienes la conforman se han interesado por la búsqueda de un nivel educativo aún mayor que la generación anterior. Y han dado un énfasis mayor al bienestar, la salud, la autorrealización y el desarrollo de la tecnología (Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018).

La generación X, se caracteriza por un mayor acercamiento a la satisfacción personal con su trabajo, entre sus características principales, se resalta la independencia, una mayor preparación y una mayor motivación por el aprendizaje, la comunicación (Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018).

De acuerdo con Keene y Handricht (2011), (citado Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018) esta generación no sólo hace el trabajo asignado, sino que además, buscan oportunidades que les permita mejorar sus habilidades en el trabajo. Más allá de la lealtad a su empleador, los “X”, se destacan por ser leales a su trabajo. Poseen más tendencias individualistas

que la generación anterior, además de necesidades de independencia y flexibilidad es su forma de vida y en su empleo, además, fue una generación integrada a un mundo de consumo en el que se sumerge a mayor profundidad la siguiente generación.

6.3.1.3 "Millennials".

Actualmente, según González y Mercado (2014), (citado por Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018), la generación 'Y' es un grupo poblacional aún mucho mayor que los Baby Boomers, inclusive, poseen un mayor acceso a la educación y a posibilidades de consumo, que cualquier otra generación. Esta generación creció con una mayor conciencia ambiental y de las problemáticas de exclusión social y laboral, también han tenido una convivencia cercana con las nuevas tecnología de la información.

De igual manera, González y Mercado (2014), (citado por Martínez Valdez, Huerta Cerda, & Catache-Mendoza, 2018) continúan diciendo que la generación "Y" se mantiene al margen de los niveles sociales y de los estatus económicos de los cuales dependía mayormente las anteriores generaciones, por esta razón, se inclinan por empresas socialmente responsables, cuyas prácticas sean sustentables a largo plazo y que se destaquen por acciones comprometidas. Es una generación que posee equilibrio en la distribución del tiempo y en el "balaced life", entre sus requerimientos, se encuentra la flexibilidad horaria, por lo que no hay duda de que las empresas deban adaptarse a sus nuevas formas de trabajo, en caso contrario, los "Millennials", terminaría por cambiarse de organización o por ejecutar sus propósitos de emprendimiento.

> Se ha identificado una segunda oleada de "Millennials" conocidos también como generación Z o i-generation; son personas nacidas desde 1995, que se han incorporado al mercado laboral. Al verse influidos por los recientes avances tecnológicos, incorporan los gadgets en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían en sí mismos (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016, p. 3).

6.3.2 "Millennials": Los nativos digitales.

Monteferrante (2010), describe a la generación "Millennials" como esos jóvenes que constituyen una generación caracterizada por la "hiperconectividad", esta generación no concibe

un mundo sin el acceso a internet, inclusive, un computador sin conexión carece de sentido para ellos.

Su educación se caracterizó por frases del tipo "tú puedes lograr cualquier cosa", enlazado con el fácil acceso a los sistemas de información y comunicación, además de conocimiento proporcionado por el internet que los convierte en jóvenes independientes que desafían en mundo (Monteferrante, 2010).

En definitiva, puede definirse a esta generación como una generación culta en términos tecnológicos, inquieta, impetuosa, retadora, tolerante a la diversidad, sin "pelos en la lengua" para expresar lo que piensa y con la capacidad de modificar las perspectivas habituales que aún predominan en la sociedad actual. Es un desafío y un gran reto entender a ésta generación teniendo en cuenta los cánones definidas por las generaciones anteriores (Monteferrante, 2010).

Lo anterior, permite entrever tres tipos de relaciones especialmente particulares de la generación "Millennials":

1. La relación con el conocimiento
2. La relación con el mundo
3. La relación con la tecnología

La relación con el conocimiento está dada por la economía cognitiva que esencialmente señala que el cerebro humano procura alcanzar los mismos resultados empleando las mínimas operaciones posibles, evitando así el malgasto de recursos.

De igual manera, la relación con el conocimiento, también es una relación de accesibilidad, producción (mejora de procesos), transformación y transmisión del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi, (1999), (citado por Rodríguez Gómez, 2006), formulan un modelo en el cual, la organización es creadora de conocimiento sus fundamentos parten de:

> La movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica). Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases: Compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo, expandir el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999 citado por Rodríguez Gómez, 2006, p. 8).

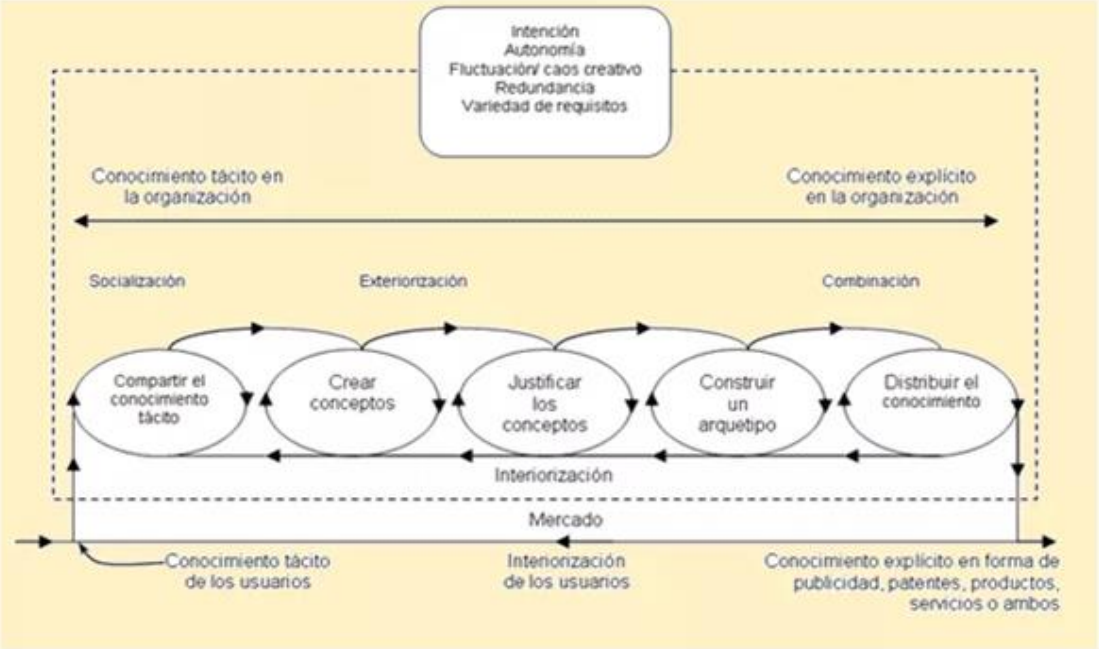

Figura 1. La Gestión del Conocimiento organizacional

Nota: Fuente *http://bit.ly/2OsbKM5* Aguilera-Luque, AM. (2017)

De acuerdo a (Rodríguez Gómez, 2006, p. 32), los autores "proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de diálogo grupal, donde los individuos, mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revelan y comparten su conocimiento tácito con el resto del grupo"

Teniendo en cuenta lo anterior, "las personas involucradas en el proceso de creación y gestión del conocimiento, formarán parte del denominado equipo creador de conocimiento, que estará formado por practicantes del conocimiento, ingenieros de conocimiento y funcionarios de conocimiento" (Rodríguez Gómez, 2006, p 32).

La popularización del conocimiento ha generado que la gestión del mismo sea más amplia en virtud del acceso que se tiene a él. Vale la pena traer a la memoria, el caso de las abadías medievales donde el conocimiento estaba concentrado en algunos monjes y en unos cuantos aristócratas que tenían acceso a la lectura y a la escritura, mientras que en la actualidad el conocimiento es de dominio público, cualquier persona puede acceder a él, ya que cada vez, es más reducido el grupo de quienes no saben leer y escribir. Y en el contexto actual el conocimiento tácito

y explícito, se salvaguarda a través de los medios digitales, dado esto, se podría decir que en la actualidad el conocimiento está restringido a los analfabetas digitales, dado que el desconocimiento en el manejo de los actuales artefactos tecnológicos impide acceder al conocimiento y a la información que éstos ofrecen.

Gracias al fácil acceso al conocimiento, las empresas pueden utilizarlo como una ventaja competitiva, que entre otras cosas, permite incrementar el rendimiento de sus empleados, así mismo, la transformación de la información y el dato, en conocimiento (organizacional, operativo, técnico, etc.) le proporciona a la empresa elementos útiles y necesarios para adaptarse a los continuos cambios del entorno, poder ir más allá de una cuestión que sólo tiene que ver con el aprendizaje de los colaboradores, sino que también contribuye a que la empresa se convierta en una organización "inteligente" y "flexible".

La relación con el mundo se condensa gracias a la accesibilidad con que cuentan los "Millennials" para alcanzar y gestionar el conocimiento y la información. De este modo, puede inferirse, que por su capacidad de interconexión, ellos logran tener y consolidar el mundo en sus manos.

> El cerebro de una persona de edad adulta se formó a través de la escucha y fue diseñado para procesar paso a paso; pero los chicos de ahora ya no dependen de los contenidos auditivos, sino que es un contenido paralelo, al tiempo, entonces ellos pueden procesar varias cosas al mismo tiempo (Castillo, 2005, párr. 7).

En consecuencia, la lógica mental que los "Millennials" tienen de su mundo virtual y real es dependiente de la comprensión de su contexto sociocultural. En este sentido, el mundo ofrece una abierta gama de posibilidades a los "Millennials": facilidades para viajar de un lugar a otro y acceder a diversas culturas en poco tiempo, multiplicidad de información a través de la conectividad que permite el internet, la oferta del teletrabajo que permite desempeñar funciones laborales en muchas empresas desde cualquier parte del mundo, la multiplicidad de comunicaciones que hace posible comunicarse con cualquier persona desde cualquier parte del mundo, el acceso ilimitado a las redes sociales, entre otros.

Gracias al internet, se ha logrado lo que otras generaciones anteriores nunca soñaron: el fácil acceso a la información, la generación de contenidos con facilidad, la conexión con fans globales, conocer distintos lugares y culturas, trabajar desde casa o estudiar a distancia. Todos estos

beneficios contribuyen a que los jóvenes “Millennials” tengan todas sus esperanzas puestas en la economía colaborativa y la innovación digital.

La relación con la tecnología, está mediada por los diferentes escenarios a los que se ve abocado un “Millennials” y que a la vez se vuelven tan naturales que hacen parte de su paisaje personal: la inteligencia artificial, el internet, la automatización, los vehículos autónomos, las impresiones en 3D, entre otros, que señalan cambios profundos en la sociedad a nivel de empleo, de empresas y de gobiernos.

6.3.3 Acerca del contrato psicológico de la generación “Millennials”.

Los elementos que componen la relación laboral establecen que se cumplan objetivos y elementos pactados por ambas partes, desde el empleado al empleador y viceversa, por lo que hay que tener en cuenta condiciones diferenciales que se presentan a la hora del desarrollo de la relación laboral desde el cumplimiento de objetivos, como los son los tipos de contrato psicológico (transaccional, relacional, balanceado y transicional) (Bello, Guerrero, Prado, & Santamaría, 2017).

En el momento de gestionar el talento humano al interior de la organización, se pueden generar dificultades, por la presencia de generaciones con características diferentes, ya que esto implica la promoción de un paradigma en relación al área laboral y personal, lo que a su vez genera que el contrato psicológico difiera de forma radical y que las personas deban compartir un mismo tiempo y espacio (Bello, Guerrero, Prado, & Santamaría, 2017).

En el tema laboral, la generación “Millennials”, inclina sus preferencias hacia modalidades de horarios flexibles, teniendo en cuenta que su prioridad son los contextos sociales y familiares. Para el desarrollo de sus conocimientos y su aplicación exitosa, considera que el desempeño laboral es un medio para lograr dicho fin, haciendo y disfrutando de lo que más les gusta, haciendo de su tarea algo novedosa e interesante. Esta serie de factores, de una u otra manera, explican por qué la generación “Y” se interesa en cuestiones que van más allá del salario o el reconocimiento, por lo que cambian con facilidad de empleo (Bello, Guerrero, Prado, & Santamaría, 2017).

Tagliabue & Martín, (2011), (citado por Bello, Guerrero, Prado, & Santamaría, 2017), afirman que por esta razón, hoy en día uno de los temas en lo que se centra el área de recurso humano es en “fidelizar” a esta generación. Lo que se entiende como el hecho de que los empleados

se enlacen con su sitio de trabajo, lo que significa que a la hora de que éstos jóvenes evalúen alternativas de inserción, elijan su empleo actual aunque presente desventajas en comparación a nuevas ofertas.

Si bien es cierto que exista un enlace entre las distintas generaciones, los "Millennials", rompen con los esquemas y los valores tradicionales. Se enfocan en encontrar un trabajo que les llene y que les otorgue satisfacción personal, dándole un énfasis aún mayor a cubrir sus necesidades de pertenencia, estima y autorrealización. Precisamente, bajo estos criterios se observan cambios significativos en las creencias, los valores y los comportamientos que al día de hoy caracterizan a las personas que hacen parte de las organizaciones, teniendo como objetivo principal que las organizaciones direccionen sus necesidades en relación a las expectativas de la generación "Millennials" y que además represente un cambio frente a las expectativas de las generaciones posteriores, que se interesan por una permanencia prolongada en las empresas, mientras que por el contrario, las expectativas de la generación "Y", se caracterizan por una duración corta dentro de la misma y en donde la tecnología es mayormente relevante.

Atendiendo a lo anterior, puede decirse, que el contrato psicológico transaccional, está ligado a la generación "Millennials" y se destaca por presentar características como sistemas de recompensa a corto plazo, periodos de permanencia corta en la organización, estimulación al desarrollo, alto interés por la tecnología, relación directa con los planes de carrera, incentivos intangibles, ascensos de forma ágil y fácil (Bello, Guerrero, Prado, & Santamaría, 2017).

6.3.4 Adherencia y adaptación de los "Millennials" a las empresas.

Los "Millennials" a diferencia del resto de las generaciones, ha experimentado, vivido y sentido el trabajo de una forma totalmente diferente, es decir, para ésta generación, el trabajo está concebido con el "medio" que les permite acercarse eficazmente a sus deseos y objetivos, entre los que cabe resaltar, la independencia, el placer, el confort, la utilidad, entre otros (Franichevich & Marchiori, 2010, citado por Calvo, 2017).

El objetivo de los "Millennials" en las empresas, va más allá de hacer carrera o de la búsqueda de estabilidad, incluso, el promedio de duración máxima de un empleo es de aproximadamente dos años, sin embargo, los "Millennials", en un lapso de ocho meses, comienza a mostrarse insatisfecho, subutilizado y decide renunciar para ampliar sus horizontes en la

búsqueda de libertad, flexibilidad, equilibrio laboral y personal, un mejor clima de trabajo, relaciones de tipo informal con jefes, honestidad, claridad, entre otras, que son respaldas por el valor de la transparencia que permita satisfacer esta serie de demandas (Calvo, 2017).

En consecuencia, "los "Millennials" comprenden el trabajo como una institución independiente del espacio físico donde el mismo se desarrolle" (Molinari, 2011 citado por Laino, 2013, p. 18).

Tal como lo menciona (Twenge, 2010, citado por Laino, 2013) "Bajo la mirada de los trabajadores pertenecientes a las generaciones más recientes, el trabajo se ha vuelto una actividad que carece de límites tiempo – espaciales" (p. 18). Lo que implica de cierta manera, que su percepción sea la de la disponibilidad laboral en cualquier circunstancia como producto en gran medida de los avances tecnológicos.

Karsh & Templin, (2013), (citado por Mitta Flores & Dávila Salinas, 2015), expresan que los "Millennials", en el ámbito laboral, no están dispuestos a aceptar una estructura de trabajo que se caracterice por la rigidez y además, consideran que para obtener el respeto por la autoridad, debe ser por los conocimientos que éste aporte a la empresa, de la misma manera, los miembros de esta generación suelen depositar su confianza en su sistema, más que en alguien de un cargo elevado.

Para los "Millennials", una de sus preferencias, es el trabajo en equipo, se destacan por su persistencia y optimismo, no temen a decir lo que piensan y buscan entre sus objetivos, cambiar el mundo y marcar la diferencia como sus padres, en su mayoría Baby Boomers. (Karsh & Templin, 2013, citado por Mitta Flores & Dávila Salinas, 2015).

Estos jóvenes no tienen la disposición de quedarse en organizaciones que no les den la oportunidad de demostrar de lo que son capaces, tienen toda la disponibilidad de trabajar duro, poseen responsabilidad y cuándo se sienten útiles y que pueden contribuir generando un valor agregado a las organizaciones, se comprometen más del cien por ciento (Figueres, 2017).

La tendencia de la generación "Y", está orientada al trabajo en organizaciones que posean estructuras justas y equitativas, ya que no están del lado de la deslealtad. Buscan ambientes de trabajo donde uno de sus principales factores sea el clima laboral, ambientes de tipo informal, buenas relaciones, proyectos que los reten, además de jefes que favorezcan su aprendizaje y que tengan un rol de mentores para ellos, en este mismo sentido, los jóvenes se sienten inclinados hacia estilos de liderazgo que se caractericen por su cercanía, por cualidades facilitadoras y que permitan el desarrollo (Monteferrante, 2010, citado por Figueres, 2017).

Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, (2009) sugieren que en el contexto de adaptación de los "Millennials" a las empresas, tiene relevancia aquellas labores que permiten un ambiente laboral con la presencia del círculo de amigos y que además autoricen el uso de redes sociales. Incluso en muchos casos, ésta era una práctica que los empleados realizaban, sin embargo, la diferencia esencial, radica en que estas actividades están inmersas y patrocinadas al interior de las políticas organizacionales con tendencias a la búsqueda de equilibrio, en cierta medida, entre el trabajo y la vida personal.

Hay que tener en cuenta que el rol de los jefes de esta generación, implica serias reformas, acorde a los lineamientos actuales en materia de gestión, ya que "los jefes complementan su rol habitual con el de tutor personal: se preocupa tanto por el crecimiento profesional como por el crecimiento personal" (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009, p. 136).

Es importante que exista una persona que le facilite al "Millennials" la vinculación con la empresa, dicha persona, puede ser el encargado de su entrenamiento, de la socialización, de transmitir el propósito superior de la organización. A las generaciones más jóvenes, se les puede facilitar el proceso de vinculación a través del ámbito social. La figura del líder, propicia retener al joven candidato, a través de la creación de un vínculo, mientras se enamora de la organización.

En consecuencia, se abordará a continuación la cuestión por la adaptación de los "Millennials" a la cultura organizacional en relación con los procesos de adaptación, teniendo en cuenta, que el acoplamiento de una persona a la organización de la que hace parte contribuye en gran medida al éxito de la misma.

6.3.5 ¿Cómo se adaptan los "Millennials" a la cultura organizacional?.

Puede señalarse, que el ser humano pasa más de la mitad de su vida en el entorno laboral, inclusive aún más que en su propio hogar, es por esto, que los empleados deben disfrutar su trabajo, sonreír, relacionarse con sus compañeros, sentir conexión de una u otra forma con su trabajo y no por el contrario, sentir que su vida inicia después de terminar la jornada laboral (Robbins & Judge, 2009). Precisamente por lo anterior, es necesario tener en cuenta una serie de componentes que determinan significativamente la cultura organizacional como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, las oportunidades de aprendizaje.

En un ambiente dinámico y con cambios constantes, las organizaciones, requieren de empleados que posean la capacidad de cambiar de tareas rápidamente, y que se desenvuelven con facilidad entre un equipo y otro, precisamente, cobra aún mayor relevancia que exista un ajuste de las personalidades de los empleados a la cultura de la organización, y no tanto a las características específicas de un trabajo (Robbins & Judge, 2009).

Acto seguido, se hará un breve recorrido por el pensamiento de unos cuantos autores que llevan a relacionar el término "cultura", con el término "cultura organizacional" para resaltar que los conjuntos de saberes creencias y modos de conducta de un grupo social determinan indefectiblemente a la cultura organizacional.

De acuerdo a Schein (1982), (citado por Ramírez & del Rosario Dávila Ibarra, 2019), al profundizar en el sistema cultural de una organización se debe indagar en el estudio de la sociedad y del comportamiento, ya que el estudio de la misma, es un proceso de carácter sociopsicológico donde convergen las prácticas y perspectivas propias y grupales y la manera en que éstas se replican en el entorno laboral.

Ramírez & del Rosario Dávila Ibarra, (2019) retoman los conceptualización de varios autores al momento de realizar la caracterización de la cultura, por ejemplo Deal y Kennedy en 1982, pusieron su mirada en aspectos como, la capacidad de liderazgo, la superioridad en los procesos y la operatividad del producto, lo cuales se relacionaban estrechamente con características de cada cultura en particular. Por otro lado, Schein (1982; 1983; 1990; 2010), dentro de sus investigaciones y trabajos, considera también, que uno de los elementos claves y determinantes en el crecimiento cultural de las organizaciones es sin lugar a dudas, el liderazgo.

En los años noventa, las investigaciones en relación a la cultura organizacional, se orientan a la aplicación de métodos cuantitativos y utilizan, principalmente, el método de la encuesta, o instrumentos como, por ejemplo, escalas, cuestionarios, etc. (Ramírez & del Rosario Dávila Ibarra, 2019).

Con respecto a la medición de la cultura organizacional, existen más de 20 instrumentos desarrollados en el extranjero y de éstos instrumentos identificados, más del 50% reporta índices de confiabilidad superiores a 0,70 (Ramírez & del Rosario Dávila Ibarra, 2019).

A continuación, se abordarán los ítems más significativos que en virtud de los objetivos de este proyecto generan mayor impacto en la cultura organizacional.

6.3.5.1 Estilos de liderazgo.

El liderazgo obedece en gran medida del escenario y del contexto laboral, por lo que no puede asegurarse que haya un liderazgo mejor que otro (Armstrong, 2008 citado por Briceño Méndez, 2019).

Armstrong (2008), propone una clasificación de los tipos de líderes: "carismáticos/no carismáticos, autocráticos/democráticos, habilitador/controlados, y transaccional/transformacional" (Armstrong, 2008 citado por Briceño Méndez, 2019, p. 37).

Los líderes carismáticos poseen una mayor confianza en su forma de ser y en sus cualidades que inspiran a los demás, su perspectiva, está enfocada a la visión de la construcción y la consecución de objetivos determinados, se inclinan por calcular los riesgos y se les facilita la comunicación. Por el contrario, los líderes no carismáticos, suelen ser analíticos a la hora de solucionar conflictos y su nivel de confianza es muy leve.

De la misma manera, se presentan el tipo de líderes autocráticos y democráticos. Los primeros, se caracterizan por ser imponentes en relación a sus decisiones, utilizan el poder y los niveles jerárquicos como una manera de presión para que las personas cumplan las responsabilidades que se establecen. No dan cabida a la comunicación y al diálogo. En consonancia, en el liderazgo democrático, por el contrario, involucran al personal en la toma de decisión y los motivan a participar.

Los líderes habilitadores/controladores, se centran en inspirar a los empleados que tienen una perspectiva positiva hacia el futuro, se le ayuda a empoderarse para que alcancen sus metas y propósitos. En contraste, los líderes controladores prefieren someter y controlar al personal.

Para finalizar, se puede mencionar el liderazgo transaccional/transformacional. Este tipo de liderazgo se fundamenta en el desempeño propio, como base para recompensar o disciplinar el ejercicio laboral del empleado.

Hersey & Blanchard (1972), sugieren un modelo al que nombraron liderazgo situacional, que posee las siguientes características:

1. La dirección, es una prestación que en gran medida el líder le otorga al empleado.

2. No se puede considerar un tipo de liderazgo exclusivo, existe un mejor estilo que puede ser adaptado de acuerdo a las necesidades de cada situación.

3. Cada colaborador posee características particulares, diferentes y volubles, que demandan diferentes estilos de manejo.

4. El líder debe modificar su comportamiento de acuerdo a los cambios de la situación del colaborador.

Por consiguiente y de acuerdo a estas observaciones, el líder debe tener comprensión con la situación que se le presente al colaborador y de acuerdo a los requerimientos de ésta, debe desarrollar su función.

Lo que supone, que el líder debe tener las virtudes que se mencionan a continuación:

"a) Entender la situación del colaborador, b) adaptar sus comportamientos a los que requiere la situación, c) hacerlo eficientemente aunque el estilo requerido no sea el que más se aproxime a sus características personales" (Hersey & Blanchard, 1972, p. 2).

Comportamiento influenciado por la tarea y comportamiento influenciado por la relación. Durante las últimas décadas, una parte relevante en la investigación gerencial, ha sido el "reconocimiento de tareas y relaciones como dos dimensiones críticas del comportamiento de los líderes" (Hersey & Blanchard, 1972, p. 2).

Inclusive, durante varios años, existía la creencia de que "tarea" y "relación", eran estilos que complementan el liderazgo, por consiguiente, se podían evidenciar como continuos, es decir, a partir de unas conductas de liderazgo con rasgos autocráticos hasta un liderazgo donde se permite la participación (Hersey & Blanchard, 1972).

Existen muchas de las tareas o funciones de los líderes que se pueden clasificar en dos dimensiones, según lo que plantea el grupo de investigación de la Universidad de Ohio a partir de las observaciones sobre el comportamiento de líderes en un sinnúmero de situaciones, a estas categorías les asignaron el nombre de: "Estructura Iniciadora" (comportamiento influenciado por la tarea) y "Consideración" (comportamiento influenciado por las relaciones). (Hersey & Blanchard, 1972).

La primera se define de acuerdo al uso que haga el líder de la comunicación unilateral para informar a las personas sus funciones: qué, dónde, cuándo, cómo debe desarrollar sus tareas. Por otro lado, la segunda, parte del grado de preocupación del líder por una comunicación bilateral donde su comportamiento se caracterice por ser facilitador, además de suministrar apoyo socio-emocional a sus seguidores(Hersey & Blanchard, 1972).

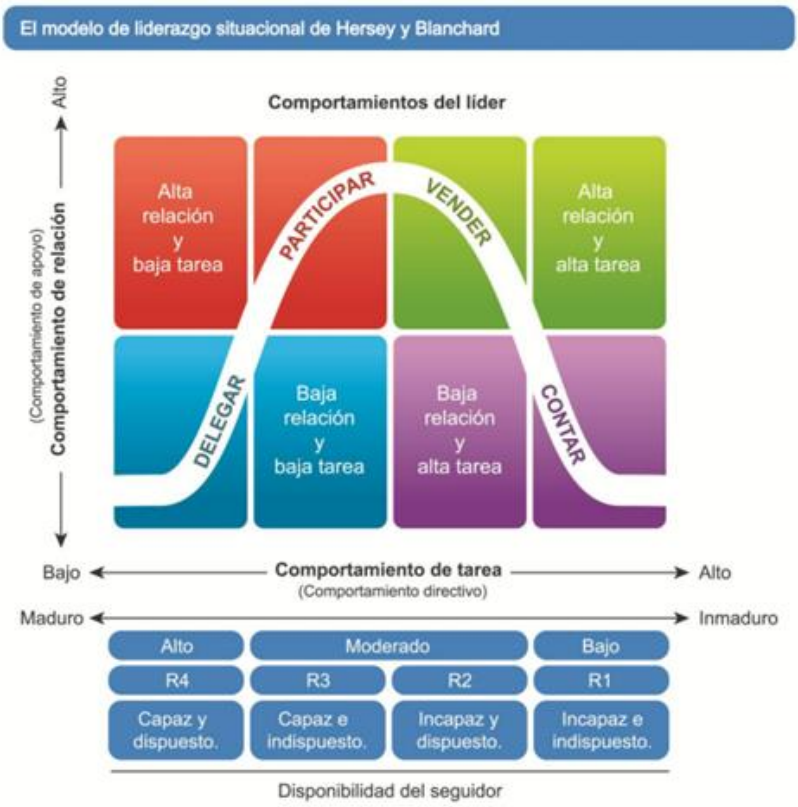

Figura 2. El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard.

Nota: Fuente *http://bit.ly/35GVpsG* Robbins (1999) Comportamiento Organizacional.

Sin lugar a duras, para orientar a los grupos de trabajo orientados al logro de objetivos, en estos tiempos, se hace necesario tener "madera de líder", o al menos, poseer las características o habilidades para desempeñarse como uno bueno, sin embargo, en la actualidad, esto ya no es suficiente (Briceño Mendez, 2019).

Los "Millennials" o también llamados generación "Y", han llegado para transformar el mundo en que vivimos, principalmente en el ámbito laboral; es una generación que hace visible su influencia con sus características, sus gustos, estilos, su visión de la vida y sus formas de comportamiento (Briceño Mendez, 2019).

De acuerdo a un estudio realizado por Graybill (2014), (citado por Briceño Mendez, 2019), se planteó realizar una definición de las cualidades que debería tener un buen líder, teniendo en

cuenta la visión de la generación “Millennials”. El producto de dicho estudio, evidencia que dentro de las cualidades que más se destacan, se encuentra la consideración que tiene el líder acerca de la influencia que tienen sus decisiones en los colaboradores, el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, el respeto y la capacidad de evaluar todas las opciones para ejecutar un proyecto determinado. Sin embargo, de las características mencionadas anteriormente, los “Millennials”, consideran que las que más se destacan de un buen líder son el trabajo en equipo, su influencia y perspectiva del ámbito laboral y las habilidades comunicativas.

Finalmente puede precisarse que el estilo de liderazgo que ofrece mayor adaptación a las características que presentan los “Millennials”, es el liderazgo situacional, (Hersey & Blanchard, 1972), evidenciado en la capacidad de adaptación que presentan los “Millennials” frente a la caracterización expuesta, ya que esta generación se inclina por tipos de liderazgo más humanos, precisamente, en este orden de ideas, el liderazgo situacional incorpora un modelo eficiente en el que el líder se acomoda de acuerdo a los escenarios. Concretamente, su comportamiento varía en función del entorno y llega a la toma de decisiones a partir de determinadas situaciones en que se encuentre la empresa.

La organización que no considere los requerimientos de la generación “Millennials”, se estancará porque los “Millennials” han evolucionado en su concepto de liderazgo, en la conformación de equipos, en la administración del tiempo, en la comprensión del clima laboral, en la valoración de los ingresos, en la sincronía entre trabajo y tiempo libre, en la forma de comprensión del poder y del humanismo.

Como se evidencia en la actualidad, el panorama de la sociedad se caracteriza por unas condiciones de empleo precario inestable y desempleo durante largos periodos de tiempo. Ante esta situación surge el emprendimiento, más allá de ser una motivación interna, emerge como una necesidad externa, además de las posibilidades de negocio relacionadas con las TIC´s, que es precisamente lo que incentiva a los jóvenes a buscar una idea o una opción de negocio, como una salida a la situación desempleo, que los motive y que destaque su autoimagen (Álvarez Mozoncillo & De Haro Rodríguez, 2017).

Los “Start-Ups”, son claros ejemplos, que se caracterizan por la creación de negocios desde la innovación y la creatividad en relación a la tecnología, son ideas emprendedoras que comienzan con una dimensión pequeña y que cada vez son más evidentes en grupos generacionales cuyas edades oscilan entre los veinticinco y treinta y cinco años de edad y que contribuyen a proporcionar

empleo a otros jóvenes con edades similares, lo que significa, empleo para los "Millennials" y además son ellos mismos quienes emprenden (Álvarez Mozoncillo & De Haro Rodríguez, 2017).

Se destacan por su capacidad para reinventarse a pesar de sus fracasos o para enfrentar las frecuentes transformaciones que se presenten en un negocio: son jóvenes que se destacan como verdaderos emprendedores, a pesar de haberse enfrentado a varios tropiezos o reinicios antes de cumplir los treinta años, incluso, existen casos de conocimiento público de "Millennials" exitosos y emprendedores (Álvarez Mozoncillo & De Haro Rodríguez, 2017).

Sin embargo, no hay que desconocer las dos caras del empoderamiento: el individuo empoderado y el individuo desempoderado. En un extremo encontramos a los individuos que se sientes apoderados de la tecnología para informarse, comunicarse y organizarse de una mejor manera y por otro lado, están aquellos cuyos sentimientos son de exclusión y despojo de poder. Dentro de los jóvenes, también se puede visualizar dos categorías. Aquellos que tienen inclinaciones por explorar la vida cívica (ciudadanía) y los jóvenes silenciosos, sin influencia alguna o capacidad de organización (Álvarez Mozoncillo & De Haro Rodríguez, 2017).

De cualquier manera, el poder está muy relacionado con las redes sociales e incluso menos con los medios de comunicación, puesto, que éste se trata de la capacidad de gestión y difusión de la información de manera más amplia. "Es evidente que la tecnología bien utilizada puede darte potencial para poder intervenir e influir a la sociedad, pero también tiene la capacidad de programarte si uno no programa" (Rush-koff, 2010, citado por Álvarez Mozoncillo & De Haro Rodríguez, 2017, p. 209).

Según el estudio de Deloitte "Tendencias Globales en Capital Humano 2017" hoy en día las empresas necesitan líderes que marquen la diferencia, lo que significa, la formación de un grupo generacional cuyos líderes se caractericen por su juventud, que sean hábiles y que digitalmente estén mayormente preparados. En la medida que los negocios de modelos tradicionales ya no son tan funcionales como antes, se observa la necesidad de realizar cambios, sin embargo, una gran cantidad de empresas, están comenzando a acogerse a las tecnologías, a través de planteamiento de nuevos objetivos, la innovación y los movimientos a gran escala. Se están reestructurando para convertirse en empresas con mayor dinamismo, trabajo en equipo y conectadas.

Los líderes del mañana, deben poseer habilidades interdisciplinarias, que les permita entre otras funciones liderar equipos, entender cómo construirlos, propiciar la conexión entre las personas, su compromiso e impulsar los procesos culturales de innovación, aprendizaje y mejora

continua. En resumen, “los futuros líderes del mundo digital necesitan pensar, actuar y reaccionar de manera distinta para que su organización tenga éxito” (Deloitte, 2017, p. 80).

Los “Millennials”, futura generación en establecerse como la mayor fuerza laboral del mercado, esperan desarrollar sus habilidades mediante oportunidades, tutorías y tareas retadoras. Asimismo, las empresas más competentes están desarrollando el liderazgo combinando diseño empresarial y del trabajo, además de tutoría y esquemas de perfeccionamiento que permitan obtener los líderes que se requieren. De igual manera, en muchos casos, las empresas se inclinan por encontrar o conceder esta mentoría a ejecutivos que poseen rangos elevados, lo que causa que los “Millennials” se sientan excluidos, porque se demuestra poco interés en su desarrollo. (Deloitte, 2017).

6.3.5.2 Trabajo en equipo.

De acuerdo a (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003) “Un equipo de trabajo, es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas” (p. 2).

Lo anterior, sugiere, que esta “forma de organización” resulta como una ventaja para lograr mayores niveles de calidad en la gestión de una organización. En muchas situaciones, los gerentes y políticos, se orientan por una filosofía cuyo principal objetivo sea la administración adecuada y que además, se respeten las necesidades de sus colaboradores. Por esta razón, el trabajo en equipo, puede ser una contribución indispensable, al propiciar diversas situaciones que faciliten implementar dinámicas de exploración y autodesarrollo a través de la experiencia propia.

Para las organizaciones modernas, el trabajo en equipo hace parte de su nueva conciencia, teniendo en cuenta, que cuando todos los actores de una organización comparten las metas de la misma, el producto es mayormente satisfactorio. Los valores de grupo y la conducta, son factores que actúan directamente en la consecución de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

Ammeter y Dukerich (2002), (citado por Briceño Méndez, 2019), resaltan la diferencia considerable que existe entre un equipo de trabajo que se enfoca únicamente a un proyecto en específico y un equipo de trabajo que trabaja de forma constante. En el primero, el equipo se disuelve una vez que se haya cumplido con la tarea específica en un plazo de tiempo determinado. En el segundo, el compromiso en un período de tiempo indefinido, son características clave que determinan las dinámicas de los partícipes del equipo en contraste con la forma es que desarrollan

su trabajo. Esta forma de contacto es fundamental a la hora de asegurar un rendimiento mayor y satisfactorio.

Al momento de trabajar en diversos proyectos, en los que se requiere de trabajo en equipo, los "Millennials", se refugian en una zona de confort, se involucran, son activos, se comprometen y contribuyen con su mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos, lo que favorece al incremento de la motivación, la productividad de los empleados, además de la disminución de costos y pérdidas a nivel personal. Sin embargo, al estar ubicada en su zona de confort, esta generación, tiende a evadir los riesgos que implican la toma de decisiones de manera independiente, centrándose en la expresión de sus habilidades propias y de su sentido creativo (Myers y Sadaghiani, 2010, citado por Briceño Méndez, 2019).

En consecuencia, los "Millennials", se sienten cómodos dentro de una organización que implementa dentro de sus políticas empresariales el trabajo colaborativo. No obstante el riesgo subyace a la hora de asumir compromisos individuales.

Esta generación, deja en un segundo plano la toma de decisiones individuales al interior de las empresas, puesto que más allá de preocuparse por los intereses y objetivos de la organización, sus intereses están orientados a la búsqueda de autorrealización personal y profesional.

6.3.5.3 Comunicación.

Al hablar de comunicación, se hace referencia a "la transferencia y comprensión de un significado" (Robbins & Judge, 2009, p. 351).

La carencia de una comunicación eficaz, es uno de los factores, que impiden el desempeño de un grupo exitoso, teniendo en cuenta que el ser humano, pasa aproximadamente 70% del tiempo que pasa despierto comunicándose a través de la escritura, la lectura, el lenguaje y la escucha. Precisamente uno de los elementos esenciales en la carrera profesional, son la habilidades que posea un individuo para tener una buena comunicación (Robbins & Judge, 2009).

Para que una empresa sea exitosa, es necesario tener en cuenta dos elementos fundamentales: la comunicación y el compromiso, por consiguiente, debe existir un compromiso verdadero y una comunicación frecuente entre el empleado y el empleador (Guzmán Villamizar, 2017).

Una empresa que busque trabajar con “Millennials”, no puede dejar de lado temas relevantes en la actualidad como la responsabilidad social empresarial, claridad en las políticas internas que se manejan y una adecuada relación con las comunidades (Guzmán Villamizar, 2017).

Mobolade (2016), (citado por Ruiz Cartagena, 2017), hace un amplio repaso a las claves de la comunicación con “Millennials” en Redes Sociales: el tono de la comunicación debe ser sincero y humilde, que de una u otra forma evidencie cuáles son los valores y aspiraciones de ésta generación.

Jiménez J., (2009), manifiesta que el impulso que ha generado la creación y diversificación de utensilios cada vez más eficaces para favorecer los procesos de comunicación, nacen de la necesidad del hombre por suplir su carencia en el proceso de comunicación. Partiendo de una visión retrospectiva en la evolución, se puede encontrar métodos rudimentarios como la formulación y descubrimiento de los sistemas de lectura y escritura en la antigüedad, el papel y la imprenta hasta llegar a la aparición de los medios de comunicación que conocemos en la actualidad. Dichas herramientas, si bien han contribuido de manera significativa en las múltiples maneras que utiliza el hombre para comunicarse, no serían posibles sin la tecnología, que ha significado el avance de la humanidad.

Hay que reconocer, que la tecnología, es el elemento que ha soportado cada peldaño en el ascenso evolutivo de la especie humana. En la búsqueda constante del ser humano por mejorar sus condiciones de vida, inclusive en las formas de comunicación, esto ha favorecido el surgimiento de tecnologías nuevas y superiores. Teniendo en cuenta lo anterior, el hombre se encuentra en un mundo donde el concepto de sociedad de información y sociedad de conocimiento se desarrolla a prisa, hasta el punto de que las posibilidades del acceso a la información y la comunicación son ilimitadas, y la transferencia de la información es infinita, incluso desde cualquier parte del mundo y con una rapidez que no había sido posible en otros tiempos (Jiménez J., 2009).

Al tocar el tema de la definición de Tecnología de Información, también es necesario hablar de la inmediatez y la persistencia con la que el mundo ha cambiado para ser lo que es el día de hoy, porque aunque el concepto, puede ser aplicado a otra seria de formas de comunicación remotas, es un concepto que se caracteriza por ser relativamente reciente y donde la informática, la computación y el internet son sus principales factores, por consiguiente, al mencionar las Tecnologías de Información y Comunicación, indiscutiblemente hay que hablar de los cambios en

la sociedad mundial sustentados en los constantes avances científicos y tecnológicos (Jiménez J., 2009).

Debido a la "inmediatez", a la que el ser humano se ve enfrentado en la actualidad, el fácil acceso a la información y la comunicación desde cualquier sitio en el mundo, las generaciones actuales de jóvenes, como los "Millennials", valoran mucho más el tiempo y el uso efectivo de éste, el cual puede ser un motivo por el que se les dificulta comprometerse por completo laboralmente, por el contrario, consideran que es más productivo invertir el tiempo conociendo el mundo o aprendiendo algo nuevo.

6.3.5.4 Gestión del conocimiento.

Uno de los activos invaluables en la organización es el conocimiento, en todas sus formas. El incremento de la productividad y la competitividad, puede ser una realidad a través de la búsqueda, el almacenamiento y la transferencia del conocimiento. El éxito de una empresa puede ser una realidad teniendo como puntos de referencia la socialización de la cultura y del conocimiento. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Bárbara, & Cañedo Andalia, 2019).

Como plantea Bontis (2002), (citado por Guzmán Villamizar, 2017), las empresas de la actualidad requieren un trabajador con características diferentes a las tradicionales, es decir, con actitudes, competencias, agilidad intelectual, pensamiento crítico y sistémico que facilite su desempeño en el entorno tecnológico. El capital relacional es una herramienta poderosa y diferenciadora, siempre y cuando su reconocimiento y gestión genere un aporte positivo al crecimiento de los individuos y las organizaciones y al sistema de relaciones que el empleado tenga con otros: familia, amigos, compañeros de trabajo.

En el crecimiento del capital, la gestión de recursos humanos, juega un papel primordial que surge desde el enfoque del management orientado hacia la relevancia del factor humano (Laval, & Dardot, 2013), (citado por Zavala Villalón & Frías Castro, 2018). Dicho proceso, transforma la división del trabajo que estaba basado en las habilidades técnicas, al alojamiento del conocimiento en tecnología y procesos; permaneciendo como pilar fundamental el intercambio de habilidades cognitivas, afectivas y comunicativas, que se extienden por medio de todas las esferas de la vida del ser humano (Hanlon, 2016) (citado por citado por Zavala Villalón & Frías Castro, 2018).

Ossa Gómez, (2015), considera que el conocimiento es el único factor que suma a las organizaciones y prospera cuando se comparte, lo que se convierte en una riqueza para el desarrollo

empresarial. Sin embargo, uno de los mayores obstáculos para el crecimiento de las organizaciones, radica en la cantidad de información relevante que debería ser transmitida y compartida con los empleados, pero que en realidad no se hace, lo que impide que circule el flujo de conocimiento en la misma.

Es necesario, tener una perspectiva adyacente, donde exista una comprensión de que en las empresas se genera y se transforma el conocimiento y que en virtud de las habilidades que tiene el ser humano para discutir, hablar, conversar y relacionarse en entornos cooperativos que respaldan el intercambio de ideas y donde la gestión del conocimiento tome la delantera como ventaja competitiva que marque la diferencia en las empresas actuales (Ossa Gómez, 2015).

De acuerdo a lo anterior, vale la pena enfatizar la idea que emerge de que la base de la economía es el intercambio de habilidades cognitivas, de ahí que el conocimiento crezca cuando se comparte. Por tanto el papel de los "Millennials" en las empresas, ha de ser generar y transformar conocimiento como ventaja competitiva de las organizaciones.

6.3.5.5 Aprendizaje organizacional.

Por medio del aprendizaje organizacional las empresas, grandes o pequeñas, públicas o privadas, obtienen y crean conocimiento a partir de su principal insumo: sus empleados, y su principal objetivo es transformarlo en conocimiento instituciones y de ésta manera facilitar la adaptación de la organización al constante cambio en las condiciones del entorno o modificarlo (Del Río Cortina & Rojas, 2011).

Ambos autores, difieren entre dos caminos de aprendizaje organizacional: partiendo del empleado en dirección a la organización y contrariamente, desde la organización hacia el empleado. En el primero, se identifica y se pone de manifiesto el conocimiento clave que poseen los empleados y se transforma en conocimiento institucional. En el segundo, el conocimiento que posee la organización, se suministra para que los empleados de dicha empresa lo interioricen. (Del Río Cortina & Rojas, 2011).

Al mismo tiempo, Del Río Cortina & Rojas, (2011), afirman que las empresas que están preparadas para enfrentar y adaptarse a los cambios organizacionales del presente y del futuro, son aquellas empresas que aprenden de sí mismas, de sus fortalezas y debilidades, de sus éxitos y fracasos. De igual manera, las empresas, pueden aprender de sus empleados, por consiguiente la

formación y el desarrollo de los individuos que hacen parte de la empresa, es un factor esencial del aprendizaje organizacional.

Flores (2018), presenta las siguientes reflexiones con respecto al aprendizaje organizacional en la generación "Millennials":

Las empresas, se ven enfrentadas a una realidad complicada y dinámica, dentro del entorno laboral, cada día, se generan nuevas necesidades que son el indicativo para reestructurar procesos, lo que implica para los individuos dentro de la organización, la mejora continua de sus competencias, que faciliten su supervivencia dentro de la empresa, además de la adaptación a dichos cambios, sin que esto sea un impedimento para sí mismos o para la organización (Flores, 2018).

Con respecto al conocimiento de las personas en el ambiente laboral y la relación con su generación, es importante, no desconocer, que a través del aprendizaje organizacional, se facilita el acceso al conocimiento entre empleados y que éstos tienen roles significativos en el desarrollo del mismo (Flores, 2018).

Los cambios internos y externos de las empresas han generado "movimientos defensivos" originados desde el aprendizaje organizacional, como respuesta ante los cambios, sociales, culturales y tecnológicos, en resumen, frente al proceso de globalización (Flores, 2018).

Lo anterior, permite concluir, que la relación que se advierte entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento está marcada por señalar que el aprendizaje organizacional puede definirse como la ruta de transmisión, creación y retención que posibilita el acceso al conocimiento dentro de la empresa. Al tiempo, la utilización del conocimiento se convierte en un proceso de gestión del mismo, dado que es un proceso que garantiza el desarrollo y la aplicación del conocimiento de modo continuo dentro de una organización con el objetivo de implementar mejoras en la resolución de situaciones problematizadoras y aportar al sostenimiento de sus ventajas competitivas.

Los "Millennials" prefieren el aprendizaje colaborativo, participativo apoyado en la tecnología. En este sentido podemos observar cómo los jóvenes "Y" utilizan las redes sociales, los canales de YouTube, Wikipedia y Google para aprender, entre otros.

La generación "Y" no cree en el empleo de por vida, por el contrario, cree en el aprendizaje y el desarrollo a largo plazo. Es por este motivo que buscan firmas que les permitan satisfacer sus necesidades de perfeccionamiento.

Las empresas tienen que brindar el tipo de aprendizaje y desarrollo para que los jóvenes "Y" se conviertan en los líderes que la firma requiere. Así el aprendizaje deberá integrarse en las distintas actividades, ser colaborativo y estar apoyado en tecnología y redes sociales. Se requiere que el aprendizaje sea personalizado, adaptado a las necesidades de cada uno, preferiblemente utilizando diferentes métodos y nuevas tecnologías.

6.3.5.6 Los valores.

Puede inferirse, que los valores son otros de los elementos indispensables y que influyen significativamente en la adaptación de los "Millennials" a la cultura organizacional:

> Los valores, son los encargados de direccionar la manera en que el ser humano actúa en los distintos ámbitos de la vida y en el interior de la empresa. Son el pilar de las actitudes, las motivaciones y expectativas de cada uno de sus empleados, como consecuencia, cada miembro de la organización debe incorporar los valores organizacionales a su propio sistema de valores (Robbins & Judge, 2009, p. 117).

El criterio del ser humano, está representado en las ideas o creencias adquiridas acerca de lo que es aceptable o no y la propiedad que se le otorgue a determinada conducta, indica si es importante y qué tan importante es (contenido e intensidad). Al organizar los valores de una persona en razón de su intensidad, el resultado es un sistema de valores (Robbins & Judge, 2009).

Tanto los valores organizacionales, como los valores personales, pueden considerarse como variables que inciden en la efectividad y eficacia de los procesos empresariales y que conjuntamente, incrementan la satisfacción, el desempeño y fomentan un ambiente laboral que le da cabida al desarrollo y la cooperación, cuando para todos los miembros de la organización tienen el mismo significado, cuando se comparten o tienen una importancia similar y cuando son recordados con frecuencia (Robbins & Judge, 2009).

Rokeach (1973), (citado por Robbins & Judge, 2009), formuló una Encuesta de Valores (EVR) la cual está dividida en dos grupos, cada uno compuesto por un listado de 18 valores individuales, entre los cuales encontramos los valores instrumentales, relacionados las formas de comportamiento deseadas o las estrategias que permiten conseguir los valores terminales (valores

morales: honesto, imaginativo, independiente, etc.) y valores terminales, que se refieren a los estados finales que son deseables (sabiduría, felicidad, igualdad, etc.).

La edad y la generación a la que pertenece una persona, influye en sus valores. En esta misma línea, se puede hablar sobre los valores generacionales, es decir, que los valores pueden cambiar con las generaciones, ya que la comprensión de éstos, difiere pero a su vez son el reflejo de la sociedad y del período en que una persona creció y al mismo tiempo, es un mecanismo que puede contribuir para explicar y predecir su comportamiento.

Chirinos, (2009), concluye en su artículo acerca de las características generacionales y los valores la importancia de ambas variables en la gestión organizacional y social, ya que esto permite establecer una relación entre el estereotipo de comportamientos y actitudes del ser humano en relación al trabajo y de esta manera, se pueden establecer diversas formas de motivarlos para incrementar su desempeño.

Para consolidar la cultura empresarial deseada, es necesario determinar cuáles son los valores personales que poseen los aspirantes a empleo y de ésta manera verificar de qué manera están en sincronía con los valores de la organización, lo que se convierte en un reto para empresa, para alcanzar una administración exitosa, que vela por el bien común de sus colaboradores y del colectivo empresarial (Chirinos, 2009).

Por tanto, si se logra tener en una empresa empleados con valores personales en sincronía con los valores y filosofía institucional, se tendrá garantizada la eficacia de la cultura empresarial. He aquí la importancia de un adecuado proceso de selección de empleados purificado de falsas meritocracias y de tráfico de influencias.

Los valores varían de una cultura a otra y el análisis de esas diferencias que existen entre los valores culturales personales, es también un componente que permite indagar en el comportamiento organizacional de los empleados.

Jorge Yarce (2001), en su libro “Los valores son una ventaja competitiva”, alude a que una de las maneras en que se propicia un clima donde el rendimiento es satisfactorio, las relaciones son provechosas y la comunicación es efectiva, es posible, en la medida en que la fuerza de cultura cuyos cimientos sean los valores y que además estos hagan parte de los hábitos diarios y las actitudes de la gente.

En las organizaciones actuales, más allá de tener profesionales altamente formados y con experiencia en todos los procesos de la empresa, es además indispensable que vivan sus valores

dentro de la misma, lo que posiblemente llevará a la organización por un rumbo de productividad y calidad en la prestación del servicio.

Si un empleado está satisfecho dentro de la organización, orientará sus actitudes y comportamientos en función de los objetivos de la misma y logrará identificarse con las políticas, la misión, la visión y valores corporativos planteados.

En algunos casos, las organizaciones, requieren de la implementación de sistemas de reconocimiento de sus valores, con acciones concretas que permitan a los empleados conocerlos e implementarlos en sus labores permanentemente a través de hábitos, actitudes y comportamientos estables.

Es indispensable, transformar el recurso humano, para que éste se encargue de transformar positivamente a la organización, buscando así el bien común dentro de la misma y no sólo el beneficio particular de unos cuantos.

6.3.6 Cómo se difunde la cultura en los colaboradores.

Existen diversas formas en la que en la que se transmite la cultura a los empleados, Robbins & Judge, (2009) en su libro "Comportamiento organizacional", señalan las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje como las más poderosas, las cuales se ampliarán con mayor detenimiento a continuación:

Historias: Se remonta a los hechos relacionados sobre los precursores de las empresas, desacato de la norma, triunfos relevantes, disminución del poder laboral, traslado de colaboradores, respuestas frente a las fallas anteriores y problemas de la empresa, comúnmente, contienen narrativa. A través de estas historias, converge el presente y el pasado, se brinda claridad y legalidad en las prácticas presentes (Robbins & Judge, 2009).

Rituales: Se hace referencia a la serie de secuencias continuas de tareas que permiten la expresión y el refuerzo de los valores primordiales de la empresa y que permiten identificar los objetivos mayormente relevantes al igual que permite el reconocimiento de las personas importantes y las que pueden pasar desapercibidas (Robbins & Judge, 2009).

Símbolos materiales: Algunos ejemplos de símbolos materiales, son la división de las oficinas de la empresa, los automóviles que la empresa le otorga a algunos empleados, el tamaño de las oficinas, el tipo de vestimenta, la elegancia de la infraestructura, entre otros, Esta serie de

elementos, transmiten al empleado los niveles de importancia de los empleados, además, del valor de similitud que quiere la dirección de la empresa y las clases de comportamiento apropiados (Robbins & Judge, 2009).

El lenguaje: El lenguaje es utilizado en muchas empresas como una forma de identificar a aquellos que pertenecen a una cultura o subcultura. El aprendizaje del mismo, permite que sus miembros la acepten y de esta manera, contribuyan a preservarla (Robbins & Judge, 2009).

Finalmente, puede señalarse que la cultura organizacional, se convierte en un desafío para los "Millennials". Surge entonces el interrogante: ¿cómo se adapta la generación de los "Millennials" a la cultura organizacional? La respuesta se orienta a mostrar que los "Millennials" se ocupan del ejercicio del liderazgo, seguido del trabajo en equipo, del desarrollo del sentido crítico, los valores culturales, símbolos, rituales, historias, el establecimiento de relaciones que favorezcan la comunicación y las oportunidades de aprendizaje, que contribuyen significativamente a su adaptación a la cultura empresarial.

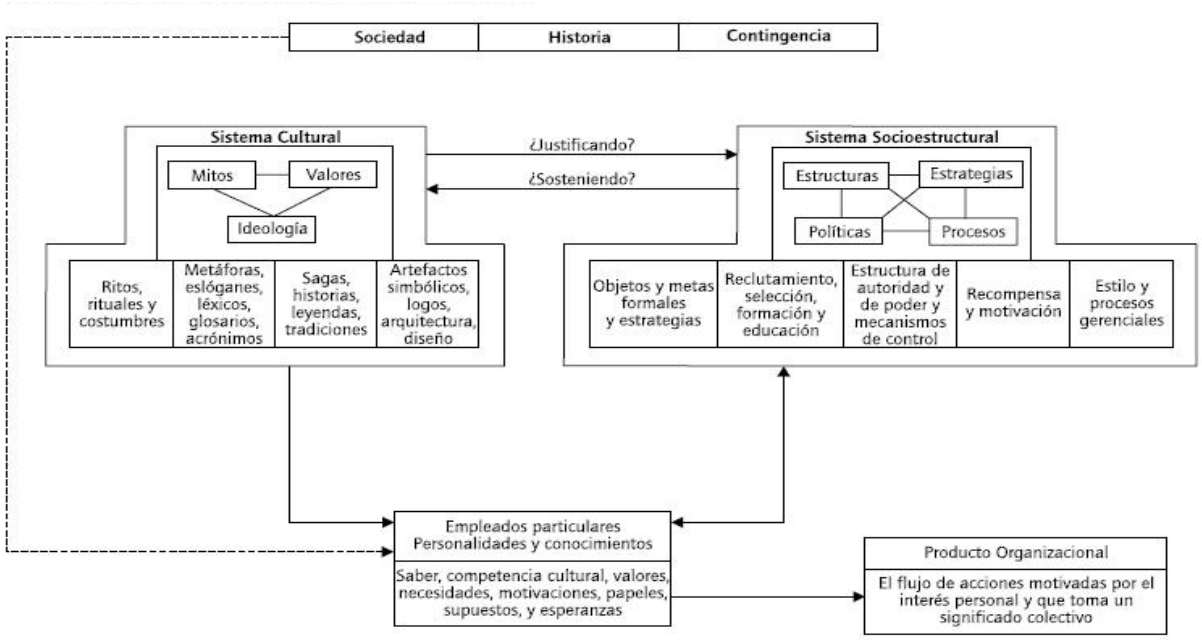

Figura 3. Modelo conceptual de la cultura Organizacional

Nota: Fuente *http://bit.ly/2rAU1Ji* López, D. H., & Sánchez, F. S. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos SA. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*

6.4 Estrategias que contribuyen a la retención del talento "Millennials"

Lo que necesita el mundo y las empresas, son personas a las que se les facilite la adaptación, que sean flexibles, que posean capacidades orientadas al aprendizaje, y que estén comprometidas tanto con las organizaciones como con las comunidades. Teniendo en cuenta lo anterior, los mejores aspirantes disponibles en el mercado laboral, solo serán reclutados por las empresas si se garantiza la continuidad desde el área de recursos humanos y que en muchos casos el director de dicha área debe asumir criterios que van en contravía de prácticas tradicionalistas arraigadas y clasificadas como efectivas (Chirinos, 2009).

Es relevante, saber y aprender cómo propiciar un espacio adecuado para tanto quienes llevan más tiempo en la compañía, como aquellos nuevos talentos que buscan incorporarse, tengan acceso a las herramientas y al ambiente organizacional necesarios para desarrollar al máximo su potencial, esto se convierte en un aspecto fundamental para que las empresas vean en este encuentro de generaciones la oportunidad de contar con un equipo de trabajo que se complemente.

Saber cómo abordar la situación es urgente más si se tiene en cuenta que las empresas de la actualidad están cada vez más interesadas en hacer parte de la transformación digital. El reto entonces, está en saber cómo hacer que los empleados más jóvenes tengan la oportunidad de ir más allá de las herramientas con las que cuenta la compañía.

6.4.1 Globalización y tecnología.

De acuerdo a lo expresado por (Marshall M., 1996) (citado por Pérez Ayala, 2012), "todos los cambios sociales son el efecto que las nuevas tecnologías ejercen sobre el orden de nuestras vidas sensoriales" (p. 15). Su concepto de aldea global proporcionó el surgimiento del concepto de globalización, término que define en cierto modo la actual sociedad de la información.

El autor, expresa que:

> Los efectos de los medios son nuevos ambientes y éstos, a su vez, son una reprogramación de la vida sensorial. No puede haber ningún cambio tecnológico o físico en los medios de intercomunicación que no sea acompañado por un

> espectacular cambio social, ya que la nueva tecnología "sacude" a la sociedad (Marshall M., 1996) (citado por Pérez Ayala, 2012, p. 14).

6.4.2 Propósito.

Para concebir el propósito del proyecto, es necesario revisar la idea de trabajo que tienen los "Millennials". La percepción sobre el trabajo que tiene cada persona, determina la forma de relacionarse con la regulación del mismo y con la construcción de identidad, con la forma en que se relaciona. Se puede definir el trabajo como:

> El conjunto de actividades humanas retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad las personas aportan energías, física y psíquica, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, obteniendo a cambio, algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Peiró, 1996) (citado por Alonzo, C. 2009, p. 8).

Esta definición, concibe al trabajo no sólo como una práctica que permite obtener determinados resultados vinculados a un conjunto de recompensas, que pueden ser intrínsecas o extrínsecas al propio trabajo.

Indiscutiblemente, al hablar del concepto de calidad de vida, es preciso hablar del concepto de trabajo, para más adelante, entender la relación entre ambos; estos conceptos no pueden ser desligados, porque el trabajo es concebido como parte esencial de la calidad de vida de los seres humanos, precisamente por esto, es importante que el empleado se sienta a gusto y con todas las condiciones necesarias para realizar su labor. Un empleado satisfecho, se siente motivado a desarrollar bien su trabajo y esto se refleja en la calidad de la organización.

A partir de las definiciones anteriores, se puede inferir, que para las organizaciones actuales, y más aún, para el empleado contemporáneo, tener un ambiente laboral adecuado puede repercutir positivamente en dos aspectos fundamentales como lo son el compromiso y la motivación, y por ende, esto se observa en el aumento de los niveles de desempeño.

6.5 Los “Millennials”: ¿Todo un estigma laboral?

Mercado (2017), en su artículo para el periódico El Tiempo, titulado: “¿Hay estigmatización laboral a los “Millennials”?”, retoma estudios y encuestas realizadas por varias entidades, que cuestionan el comportamiento laboral de los “Millennials”, ya que muchos de los artículos en los que se hablan de esta generación, se han tildado, de poseer actitudes en las que prima el salario emocional y el poco tiempo de permanencia en un mismo empleo, cuando por el contrario, algunos estudios, como la Sexta Encuesta Anual de “Millennials” de la firma Deloitte muestran todo lo contrario, que en la actualidad, los jóvenes profesionales están más preocupados por la situación socioeconómica de sus países y prefieren mantener la seguridad de sus empleos actuales.

Según el informe, los “Millennials” colombianos tuvieron un cambio de mentalidad, pues planean permanecer más tiempo en sus actuales trabajos. El 46 % aspiran a quedarse en un trabajo hasta dos años, el 21 %, de dos a cinco años, y el 29 %, más de cinco años.

Además, la encuesta reveló que la rigidez en horarios tiende a aburrir a los jóvenes trabajadores, pues el 86% de los encuestados consideró que en las organizaciones que ofrecen ambientes de alta flexibilidad laboral se genera un mayor compromiso con el trabajo.

Ante esto, la pregunta debería ser ¿están las empresas preparadas para los “Millennials”? Un cuestionamiento que toma mayor relevancia si se tiene en cuenta que para el 2020, esta generación será el 35 % de la fuerza laboral.

Por otro lado, en su artículo para la Revista Dinero, “En problemas de rotación, ¿Será culpa de los millennial?”, Trujillo (2016), cuestiona si realmente ¿Son los “Millennials” una moda o realmente responden a una nueva generación?, ya que según Sánchez, aunque se ha hablado mucho de esta generación, que entre muchas otras, se ha caracterizado por su falta de compromiso, pereza y por estar íntimamente relacionada con el mundo digital, quizá realmente, no se está analizando el trasfondo que hace que éstos jóvenes no se sientan satisfechos en su trabajo y que sean más propensos a asumir riesgos.

Sánchez (2016), afirma que “los “Millennials” buscan lo que todas las generaciones esperan de un trabajo, con la diferencia de que han crecido en un ambiente que les ha permitido, en muchas ocasiones, dejar atrás lo que no los satisface”. El concepto de “Millennial”, debe ser analizado de

acuerdo al entorno o contexto cultural, ya que de acuerdo a la autora, "el Millennial de Nueva York no es el mismo de Bogotá, y el de Bogotá no es el mismo que el de Pasto".

En el artículo, no se desconoce, que a esta generación se le dificulta la resolución de problemas, busca satisfacciones a corto plazo y es el resultado de padres sobreprotectores, incapaces de establecer límites y que les proporcionan todas las facilidades existentes.

6.6 ¿Cómo las empresas atraen talento "Millennials"?

Sheahan (2005), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), expresa, que en una era tan cambiante, es necesario tener capital humano que sea adaptable a esa serie de cambios, por consiguiente, las empresas deben reflexionar sobre la importancia de la generación "Millennials", ya que se destacan sobre otras generaciones por sus conocimientos en el ámbito tecnológico, por sus ideas innovadoras, y actitud para asumir los desafíos y retos sin miedo, además de su representación demográfica.

6.6.1 Reclutamiento y selección.

Más allá de otro tipo de factores, al día de hoy, el éxito de las empresas, se relaciona directamente con la calidad y el capital humano en sus equipos de trabajo, teniendo en cuenta que el mundo gira alrededor de una economía basada en el conocimiento, pero al mismo tiempo, las empresas continúan el ajuste en sus procesos de selección acorde a los canales tradicionales y convencionales (Sheahan 2005), (citado por Ramírez Valarezo, 2017).

Según Alles (2005), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), para el proceso tradicional de reclutamiento y selección del personal, existe un flujo establecido a seguir: inicialmente, se debe definir el perfil a reclutar, en el cual debe existir claridad sobre los criterios y las competencias que se van a evaluar, seguidamente, se planifica la búsqueda; es decir, qué canales o medios se utilizarán para replicar la información, además de qué cantidad de entrevistas y evaluaciones se realizará, para reducir a una lista los candidatos opcionados y finalmente, seleccionar al candidato más acorde al puesto de trabajo.

En otra dirección, Cia. de Talentos (2014), (citado por Ramírez Valarezo, 2017), la generación "Millennials", al momento de postularse a una oportunidad laboral, tiene en cuenta, como uno de los elementos primordiales, el lineamiento con la cultura de la empresa, incluso, esta

generación busca que el mercado laboral le proporcione estabilidad financiera, satisfacción, crecimiento personal, equilibrio vida laboral-vida personal. Teniendo en cuenta las expectativas de la generación "Millennials", existe en la actualidad, un enorme abismo con respecto a la realidad del mercado laboral.

6.6.2 Marca empleadora.

En relación a este aspecto, como se mencionó anteriormente al inicio de esta investigación, las empresas deben trabajar para estructurar una imagen amigable para atraer a la generación "Millennials", lo que significa una reestructurar y reformular los procesos para atraerlos. Es necesario que las empresas sean "amigas del talento" (Sheahan 2005), (citado por Ramírez Valarezo, 2017).

6.6.3 Retención.

Sheahan 2005, (citado por Ramírez Valarezo, 2017), formula una estrategia que puede beneficiar a las organizaciones y a su vez a los "Millennials". Su propuesta, está enfocada en un sistema de negocios teniendo como pilar fundamental el conocimiento, para que a través de éste, se pueda aprovechar el talento de los "Millennials" y que a su vez, la eficacia proporcione el compromiso del talento humano con el que la empresa cuente. Por consiguiente, surge la necesidad de revisar los elementos que favorecen la retención, es decir, los programas que incentivan en desarrollo, las compensaciones, clima laboral y beneficios.

Y aunque esta generación reconoce el papel positivo de las organización y su contribución con la economía de los países, también, es consciente, de que éstas, no están haciendo todo lo que está en sus manos para brindar bienestar y beneficiar a la sociedad, lo que implica que las empresas deben identificar qué es lo que tienen que modificar en sus procesos para que los "Millennials" se comprometan y propiciar su retención en la organización (Ramírez Valarezo, 2017).

Indiscutiblemente, para esta generación cobra mayor relevancia el desarrollo de incentivos no monetarios, programas de entrenamiento en liderazgo, desarrollo de habilidades y capacidades en relaciones y negocios, programas de movilidad a nivel internacional, teniendo en cuenta, que para los "Millennials", resulta atractivo viajar por el mundo, conocer nuevas culturas y a su vez, es un desafío que alimenta su propia visión (PwC, 2014), (citado por Ramírez Valarezo, 2017).

La visión global, ha llevado a comprender el mundo como una pequeña aldea, donde desde cualquier parte, se puede acceder a la información, a la cultura y a los pormenores de los sitios más recónditos gracias a la hiperconexión que se tiene y a la saturación de datos.

En consecuencia, pueden asociarse las categorías "reclutamiento", "retención" y "selección del personal", a partir del perfil ocupacional y la "marca empleadora", es decir, la imagen amigable que transmite la empresa, con el concepto de calidad de vida entendido de acuerdo a Borthwick-Duffy (1992) cuya definición fue complementada más adelante por Felce y Perry (1995), (citado por Gómez & Sabeh, 2001) como:

> La calidad de las condiciones de vida de una persona (a), como la satisfacción experimentada por la persona con dichas condiciones vitales (b), como la combinación de componentes objetivos y subjetivos, es decir, Calidad de Vida definida como la calidad de las condiciones de vida de una persona junto a la satisfacción que ésta experimenta (c) y, por último, como la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales (d) (Felce y Perry, 1995) (citado por Gómez & Sabeh, 2001, párr. 4)

6.7 Calidad de vida laboral

En la formulación de proyectos que incentiven la calidad de vida al interior de las organizaciones, hay que tener en cuenta no sólo los aspectos objetivos, como la remuneración apropiada, las condiciones de salud, seguridad y bienestar laboral, el ambiente físico, sino, que además, hay que considerar otro tipo de aspectos de carácter subjetivo, entre los que podemos mencionar el adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades que brinda la empresa para el desarrollo y el crecimiento, las relaciones interpersonales, etc.

Cada vez, se suman más empresas a la lista de organizaciones que se enfocan en la promoción de un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que se traduce en beneficios orientados a la integración de las familias de los empleados, además de ofrecer alternativas de flexibilidad laboral y la adopción de estilos de vida saludables.

Algunos de los beneficios que puede traer consigo la calidad de vida para las organizaciones pueden estar relacionados con el incremento del compromiso y la lealtad de los empleados que se reflejan en los procesos de retención del talento, el incremento en los niveles de productividad, servicio al cliente, satisfacción laboral y en la disminución del ausentismo y la rotación laboral.

Granados, (2011), en la recopilación teórica que desarrolla acerca de la calidad de vida laboral, hace mención de las condiciones laborales enmarcadas en dos grupos y que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral:

6.7.1 Condiciones objetivas.

6.7.1.1 Medioambiente físico.

Cuando se hace referencia al medio ambiente físico de trabajo, se alude a todo aquello que se encuentra en el medio físico en el cual el empleado desarrolla sus actividades, y que puede influir negativamente en su salud.

> En todos los tipos de trabajo que existen, ya sean de producción dentro de una fábrica, trabajo de oficina, trabajo dentro de colegios, hospitales o atención al público, se presentan todo tipo de riesgos laborales: riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros. Las empresas deben de buscar salvaguardar la buena salud de sus colaboradores (Granados, 2011).

6.7.1.2 Medioambiente tecnológico.

La tecnología tiene cada vez más presencia en el día a día y ha conseguido modificar el entorno profesional. El aspecto tecnológico, está muy ligado a los procesos laborales y el entorno digital es un área importante que no se puede perder de vista. Inclusive, la percepción del mundo que se tiene al día de hoy, no puede Podría señalarse además, que el mundo tal como se percibe hoy, sería imposible concebirse sin la tecnología.

No obstante, la autora, ofrece un panorama negativo dado que de acuerdo a su percepción, hay una afectación negativa de la calidad de vida laboral del trabajador, si no puede contar con las herramientas y los instrumentos necesarios que le permitan realizar su trabajo de manera adecuada, lo que genera en el trabajador, riesgo de ansiedad, desmotivación, que se sienta insatisfecho

laboralmente y para la organización puede conllevar atrasos en el cumplimiento de entregas o disminución de la productividad (Granados, 2011).

6.7.1.3 Medioambiente contractual.

En este aspecto, muchas empresas, incluso a nivel mundial, tienen el conocimiento de lo que paga la industria y en qué medida debe desenvolverse para ser competitivo. Las organizaciones deben equilibrar su capacidad con la situación financiera y comparar la influencia que tendrá un rol o cargo determinado en la misma. Para finalizar y como recomendación, se pueden implementar sistemas o programas de incentivos que permitan el establecimiento de metas y su retribución de acuerdo a su cumplimiento.

Sin embargo, (Granados, 2011) manifiesta que "el salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores" (p. 219) . Si el empleado tiene una percepción de injusticia en relación al equilibrio entre su salario y su desempeño laboral, esto puede traer como consecuencia insatisfacción, disminución de su rendimiento, incremento de los conflictos basados en intereses personales al interior de la empresa, ausentismo, rotación, etc.

6.7.1.4 Medioambiente productivo.

Para el empleado actual, el tiempo que dedica a sus actividades laborales, es un factor determinante. La flexibilidad y la confianza de administrar su propia agenda, se convierte en uno de los componentes más relevantes en relación a su salario emocional. Sinnúmero empleados, buscan de las organizaciones, mucho más que simplemente dinero.

Por su parte, Granados (2011), afirma que los horarios de trabajo extensos o considerablemente rotativos son factores que afectan directamente al empleado, aquellos empleados que trabajan turnos extendidos o rotativos, se les dificulta establecer un equilibrio en sus relaciones interpersonales y familiares. De la misma manera, este tipo de horarios impiden no solamente el tiempo de esparcimiento y el desarrollo de relaciones sociales y familiares, sino también, afecta el crecimiento y actualización profesional del empleado. Del mismo modo, la calidad de vida laboral, se ve afectada por diversos problemas como trastornos del sueño, la fatiga y alteraciones en el ciclo diario de los empleados.

La sobrecarga laboral, en todas sus formas (cuantitativa o cualitativa), es un aspecto generador de estrés e insatisfacción laboral. De la misma manera, el poco contenido de la tarea o las tareas repetitivas y aburridas con respecto a las habilidades del empleado, son factores que también afectan la calidad de vida laboral. Muchos de los empleados enfrentan este tipo de situaciones con desmotivación, frustración e insatisfacción laboral (Granados, 2011).

Una herramienta que favorece la gestión del capital humano está enfocada a las oportunidades de promoción y ascenso para los empleados, ya que éstas se convierten en un factor que favorece la motivación y que aumenta la calidad de vida laboral, a través del desarrollo personal, la autonomía laboral y la oportunidad de realizar tareas y actividades atrayentes y con mayor significado para el empleado. Esta herramienta aporta a la satisfacción y a la retención de talentos en la organización (Granados, 2011).

A continuación, en la tabla 1, se presentan un resumen de los factores objetivos que influyen en la calidad de vida laboral con su respectiva definición:

Tabla 1.

Factores Objetivos Calidad de Vida Laboral

FACTORES OBJETIVOS CALIDAD DE VIDA LABORAL	
FACTORES	DEFINICIÓN
Medioambiente físico	Ambiente físico donde se desarrollan las actividades laborales que afecta directamente al empleado y que puede suponer un riesgo para el mismo. (Riesgos físicos, químicos, biológicos).
Medioambiente tecnológico	Equipos e instrumentos (entorno digital) necesarios para que el empleado desarrolle efectivamente las actividades laborales

Medioambiente contractual	El salario, programas de incentivos y retribuciones como factores relevantes en el desempeño del empleado.
Medioambiente productivo	El tiempo dedicado a las actividades laborales, la flexibilidad laboral, oportunidades de promoción, la rotación de actividades, inciden directamente en la calidad de vida del empleado y son factores de retención laboral.
Nota: Fuente (Granados, 2011).	

6.7.2 Condiciones subjetivas.

6.7.2.1 Esfera privada y mundo laboral.

Desde tiempos ancestrales, se ha considerado la importancia del trabajo en la esfera social, como un componente que le otorga dignidad al ser humano, incluso, muchas personas, pierden el horizonte en su definición, porque su vida gira en torno al mismo, por lo que se sienten desorientados cuando son despedidos o cuando cumplen con la edad para acceder a su jubilación, hasta el punto de caer en depresión.

Granados (2011), considera que aquellas dificultades al interior del ámbito laboral y relacionadas con la enfermedad de un familiar, conflictos de carácter emocional, las presiones acerca del incremento de la atención hacia los hijos, son factores que de una u otra manera afectan la calidad de vida laboral directamente. Asimismo, los requerimientos laborales pueden hacer que los colaboradores descuiden tanto sus responsabilidades con el hogar, como sus relaciones sociales.

6.7.2.2 Individuo y actividad profesional.

Hoy en día, el conocimiento es un factor determinante para el ser humano. La utilización y el desarrollo de conocimientos ayudan al empleado a acercarse al logro de sus metas a nivel

profesional, lo que despierta sentimientos de satisfacción laboral. (Peiro, 1996, citado por Granados, 2011).

En otras palabras, en la sociedad actual, se privilegia el conocimiento como valor universal, en este sentido, los "Millennials" comparten el conocimiento y sus habilidades; de la misma manera, esta generación está abierta al aprendizaje y a adquirir conocimientos, lo que significa para el empleado un acercamiento a sus objetivos a través del desarrollo como individuo y como profesional, que a su vez puede repercutir positivamente en dos aspectos fundamentales como son el compromiso y la motivación, y por ende, esto se hace visible al evaluar los niveles de desempeño y se convierte en un factor potencial para su satisfacción y calidad de vida al interior de la empresa.

6.7.2.3 Organización y función directiva.

La salud personal y organizacional, son factores que están influidos por las relaciones entre los empleados que hacen parte de los grupos de trabajo al interior de las empresas (Granados, 2011).

En el enfoque de la gestión del conocimiento, uno de los aspectos más valorados, tiene que ver con las relaciones y la interacción entre los compañeros de trabajo, ya que el empleado no solo desarrolla sus habilidades sociales, sino también construye, comparte y refuerza el conocimiento (Granados, 2011).

Por el contrario, Peiró (1999), (citado por Granados, 2011), afirma que un desencadenante del estrés y la tensión en los grupos de trabajo se relaciona directamente con la falta de contacto, cooperación y apoyo con otros compañeros del entorno laboral.

En este sentido, la cohesión del empleado con su grupo de trabajo redunda en beneficio de la organización, a tal punto, que muchas empresas se refieren a este aspecto en su filosofía corporativa, le dan tanta relevancia a las relaciones entre los empleados, que no hablan de un grupo de trabajadores de la empresa "X" sino, de la familia corporativa de la empresa "X".

6.7.2.4 Beneficios.

De acuerdo a Granados, (2011), gracias a la aplicación de programas que contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral, se pueden identificar sinnúmero de beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores, algunos de ellos son:

6.7.2.4.1 Monetarios. Este tipo de beneficios, desde la antigüedad, han favorecido a la atracción y retención de los empleados, además de incentivar la productividad y contribuir a un mayor funcionamiento financiero, minimización de costos de operación, mejorar la percepción externa de la empresa, la confianza y lealtad de los colaboradores, entre otros.

6.7.2.4.2 No monetarios. El trabajo no puede verse simplemente como un medio de producción o para prestar un servicio, es mucho más que eso, es un medio que transforma al hombre, y le permite su realización. También, el trabajo se convierte en un elemento relevante dentro de la calidad de vida. El ser humano no es un esclavo del trabajo, es un ser que construye su propia existencia en función de la calidad de vida, desde la transformación de su entorno a través del trabajo. Por tanto, se comprende como en la lógica del "Millennials" es más relevante, el tiempo, el crecimiento y desarrollo personal y profesional y la calidad de vida antepuestas al salario.

6.7.2.5 Identidad.

Hatum (2011), en su libro "El Futuro del talento", se refiere a la identidad organizacional como "el conjunto de valores de una empresa". El conjunto de valores organizacionales bien definidos, permiten formar una identidad fuerte, clara y estable que da a las personas un sentido de identidad y compromiso. Las personas pueden desarrollar mayor lealtad, confianza y comodidad con las organizaciones que tienen una identidad organizacional bien establecida.

Aunque el ser humano, a lo largo de la historia ha establecido diversas relaciones de "cultura", cada vez, se dificulta más, conservar el autoconcepto de cultura. Precisamente, en una sociedad donde se resalta la existencia de sinnúmero de culturas, esto ha traído como consecuencia que en la mayoría de los casos, los individuos se olviden de su identidad (Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000).

Todo sujeto o actor de la sociedad (empresa-empleado) es acreedor a una identidad propia que posee un significado, que debe ser conocido, internalizado, aceptado, compartido y vivenciado, que permite que las partes implicadas la identifiquen. (Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000).

Por consiguiente, en el ámbito empresarial, "la identidad cultural es el conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de una empresa, deben ser conocidas, internalizadas, sentidas y representadas por su recurso humano" (Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000, p. 103).

6.7.2.6 Componentes intrínsecos de la calidad de vida laboral.

Como se expone previamente, el contrato psicológico, es un factor que cada día cobra más relevancia entre empresas y empleados, cuyo principal objetivo es un intercambio recíproco en el cual influye la productividad y la implicación del empleado para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, a cambio de beneficios que van más allá de la remuneración económica, como el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y a que el empleado se sienta comprometido e representado con la organización. Todo lo contrario sucede, si se disuelve el contrato psicológico, el empleado perderá motivación, incrementará la apatía con su entorno laboral y será visible una disminución en la productividad y en la satisfacción.

Tabla 2.

Componentes subjetivos calidad de vida laboral

COMPONENTES SUBJETIVOS CALIDAD DE VIDA LABORAL	
FACTORES	DEFINICIÓN
Esfera privada y mundo laboral	Importancia del trabajo en la esfera social, como un componente que le otorga dignidad al ser humano y puede influir de manera directa en la calidad de vida. Las exigencias del trabajo pueden hacer que los empleados descuiden su vida privada.
Individuo y actividad profesional	En la sociedad actual, se privilegia el conocimiento como valor universal, lo que significa para el empleado un acercamiento a sus objetivos a través del desarrollo como individuo y como profesional.
Organización y función directiva	La salud personal y organizacional, son factores que están influidos por las relaciones entre los empleados que hacen parte de los grupos de trabajo al interior de las empresas.

Beneficios	Los programas de mejoramiento de la calidad de vida, genera beneficios para la empresa y para el empleado, éstos pueden ser monetarios o no monetarios.
Identidad	"Todo ente, ya sea individuo u organización, tiene una identidad, todo actor social tiene un significado, un origen y un destino" (Dávila Urreiztieta & Rojas Vera, 2000)
Contrato psicológico	El contrato psicológico, tiene por objetivo un intercambio recíproco en el cual influye la productividad y la implicación del empleado en el logro de los objetivos planteados por la organización.
Nota: Fuente (Granados, 2011).	

6.8 Construyendo empresa: gestión y desarrollo de los "Millennials"

De ahora en adelante, las empresas van a contar con una serie de profesionales cuyas exigencias se relacionan con modelos de gestión organizativos y con empleos únicos y que marquen la diferencia, cuya base fundamental será el reconocimiento, el entusiasmo por los retos, y entornos que le permitan al empleado socializar y disfrutar de su tiempo personal. Si las empresas aprenden a dar respuesta y cumplen con las expectativas de las nuevas generaciones, podrá contar con una ventaja competitiva sobre las demás (Sánchez, 2015).

Las nuevas generaciones han crecido en ambientes que les han facilitado el acceso a los recursos en mayor medida que para otras generaciones anteriores, precisamente, son considerados como una generación egocentrista ("yo antes que nadie"), al mismo tiempo, piden una formación que marque la diferencia y que les sirva de guía en el transcurso de su vida como profesionales. Aunque su conducta está orientada a la colaboración, su interés, está marcado por el

individualismo. Por esta razón, las organizaciones deben poseer planes de formación y desarrollo colectivo, pero que a su vez, sirva a cada profesional en particular para el desarrollo de su carrera. (Sánchez, 2015).

La generación "Y", cree en el aprendizaje y el desarrollo a largo plazo. Es por este motivo que buscan firmas que les permitan satisfacer sus necesidades de perfeccionamiento.

La clave de un buen desarrollo que involucre a las personas con la organización radicará en identificar las habilidades actuales versus las habilidades que al empleado le interesa adquirir y ofrecer nuevas experiencias en esta misma línea. Dada la importancia que los jóvenes "Y" le dan a la flexibilidad laboral, entendida como la posibilidad de hacer horario parcial, trabajo flexible desde su hogar, tomarse días por licencia y hasta acceder a algún año sabático, los planes de carrera a largo plazo deberán ser flexibles también, permitiendo se adapten a las distintas circunstancias de la vida de las personas.

Cuanta más coherencia exista entre los valores de la organización, la carrera de los individuos y el sistema de compensación y recompensas, es más probable que la retención a largo plazo aumente.

6.9 La motivación laboral en la generación "Millennials"

Para la generación "Millennials" cobra mayor relevancia en el ámbito laboral, la optimización del tiempo, con el fin de hacer lo que les gusta y disfrutarlo, esta generación tiene una percepción del trabajo enfocada a la búsqueda del bienestar, pues no consideran el trabajo en sí como un fin. Para los líderes de las organizaciones modernas es y seguirá siendo un desafío, reconocer, asumir e integrar esta serie de características a la empresa, ya que es necesario comprender éste nuevo capital humano de la generación "Millennials", ya que su incorporación puede favorecer los procesos de las organizaciones (Bongiovanni & Soler, 2016).

La perspectiva de la generación "Y", se diferencia de las generaciones anteriores, teniendo en cuenta que los "Millennials" tienen una visión muy diferente sobre el significado del trabajo y el lugar que ocupa en la vida de las personas, además de que la tecnología es una ventaja para este tipo de empleados, que no siempre es valorada ni aprovechada por las empresas (Bongiovanni & Soler, 2016).

Para los jóvenes actuales, la idea de una relación de dependencia en el trabajo, no tiene más peso que las posibilidades de tener una vida personal. En la mayoría de casos, en el momento de fidelizarse, su compromiso es para sí mismos y no para la organización que les concedió el empleo.

Lo que en realidad les ha dejado su huella como generación, está derivado de sus características y de una serie de conductas asociadas a las mismas (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

Sin embargo, las empresas a través de la comprensión y sin dejar de lado las características culturales de los empleados más jóvenes, continúan en la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y las particularidades de los empleados (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

Muchos de las modificaciones que se han realizado en los últimos años a la filosofía y las políticas de recursos humanos, tiene que ver con encontrar una alternativa al déficit en la relación. Todas estas modificaciones, se enfocan en lograr involucramiento en el trabajo, teniendo en cuenta, que las motivaciones de tipo salarial o en relación al desarrollo de carrera al interior de la compañía, ya no es suficiente para que los empleados permanezcan en la empresa o se involucren con el trabajo. Un claro ejemplo, de esto, es la serie de estrategias que han acogido las empresas para captar y retener a los jóvenes pertenecientes a la generación "Millennials" (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

De hecho, algunas organizaciones, con el fin de aplicar estrategias que permitan el reclutamiento y la retención se orientan en el desarrollo de políticas de gestión basadas en los vínculos personales o que explícitamente están en sincronía con los objetivos y la empleabilidad de la organización, teniendo en cuenta, que dentro de su contexto generacional para los "Millennials" es sumamente importante las relaciones familiares y su vida persona (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

6.9.1 Los "Millennials": relación con la pirámide de Maslow y las necesidades adquiridas de McClelland.

Las teorías de la motivación de Maslow y McClelland, se refieren a que las personas se interesan por satisfacer sus necesidades primarias, precisamente, el trabajo, actúa como medio para obtener los recursos que les permita satisfacerlas. (Hernández Ortiz & Osorio Suárez, 2016).

Sin embargo, existe otro tipo de necesidades en un nivel más elevado, que va más allá de los recursos materiales y se centra en la realización, el reconocimiento el desarrollo intelectual, la interacción social, el poder, entre otras y que las personas trabajan para satisfacerlas (Hernández Ortiz & Osorio Suárez, 2016).

Entre las preferencias y las orientaciones de la generación "Millennials", se encuentran los aspectos relacionados con la realización y que trascienden lo material, lo que significa que este tipo de empleados, suele mostrarse insatisfecho con el sistema de compensación tradicional. Precisamente, las empresas que otorgan remuneraciones no económicas, puede decirse, que otorgan un salario emocional. (Hernández Ortiz & Osorio Suárez, 2016).

En definitiva, lo que formula Maslow (1991), en sus teorías, se refiere a una jerarquía de cuatro tipos de necesidades. Las más bajas son las necesidades básicas, que comprenden las necesidades fisiológicas y de seguridad. Luego siguen las necesidades superficiales que se refieren a remuneración, beneficios varios ofrecidos por la organización y los horarios de trabajo. En este sentido, cabe aclarar, que puede resultar contradictorio que la remuneración se encuentre en un nivel más elevado a las necesidades fisiológicas, sin embargo, esto se debe a que los "Millennials" aun suelen vivir con sus padres, y se les dificulta o no consideran necesario la colaboración económica para sobrellevar los gastos del hogar, aunque tengan la posibilidad de hacerlo. Posteriormente, y en relación a los horarios laborales, se encuentran las necesidades de equilibrio personal-laboral, estas abarcan el desarrollo de actividades extralaborales y de desarrollo educativo. Finalmente, en la cima de la pirámide, se encuentran las necesidades más altas, que se relacionan el desarrollo laboral, las cuales engloban el grado de influencia en las decisiones de la política organizacional y el vínculo entre los objetivos a corto o largo plazo del empleador y del empleado "Millennials". De igual manera, adicional a las necesidades mencionadas en orden jerárquico, es preciso mencionar la necesidad de autorrealización, aunque sin lugar a dudas, está presente en cada uno de los niveles de necesidad existente (Loa López, 2018).

6.10 Condiciones laborales y expectativas "Y"

González R. (2011) (citado por Bongiovanni & Soler, 2016), afirma, que esta generación está más preparada en términos académicos que las generaciones anteriores, puesto que tienen un nivel mayor de estudio, incluso, la mayor parte del tiempo están solos, debido a que sus padres

trabajan, además, viajan más, y su enfoque está orientado a los resultados y no tanto a los procesos, las expectativas laborales que generan son distantes a la lógica organizacional establecida.

La generación "Y", en términos laborales, se destacan por ser personas cuya iniciativa y capacidad es aplicada asertivamente en la resolución de problemas, solicitan entornos creativos, acordes a sus iniciativas, además de reconocimiento y buena remuneración (Bongiovanni & Soler, 2016).

Para esta generación no es una novedad la rotación en el mercado laboral, de hecho, no es algo a lo que le tema, los ascensos y promociones son de su interés, siempre y cuando incluyan reconocimientos a sus capacidades y que a su vez puedan trabajar en sus iniciativas propias. (Bongiovanni & Soler, 2016).

Así la autora González R. (2011), (citado por Bongiovanni & Soler, 2016), resume las siguientes expectativas o preferencias laborales: Responsabilidad individual y libertad para la toma de decisiones, clima laboral agradable con relaciones interpersonales, acceso a oportunidades que le permitan crecer y aprender, participación en las decisiones, retroalimentación continua y revisión de su desempeño, canales de comunicación abiertos y accesibles, respeto a su estilo de trabajo, retribución por resultados y flexibilidad temporal y espacial. A estas preferencias le podemos agregar su necesidad de contar con la tecnología adecuada para desarrollar todo su talento diferencial y trabajar en equipo y en red.

De acuerdo a éste contexto, los empleados pertenecientes a la generación "Y", esperan obtener en sus trabajos:

Libertad. Quieren tener la posibilidad de elegir cuándo, dónde y cómo quieren trabajar, es decir, horarios flexibles, espacios creativos que les permita incrementar su productividad. Como se menciona anteriormente, empresas que les permitan equilibrio entre la vida laboral y familiar. Esperan libertad para probar nuevos trabajos, ya que no se enganchan fácilmente con las empresas, sino con su desarrollo profesional.

Personalización. Piden reconocimiento de su identidad, lo que implica un trato personalizado, el trabajo, el aprendizaje, las oportunidades, la mecánica de trabajo y las compensaciones, de acuerdo al momento de vida. Los "Millennials", indagan a profundidad sobre las políticas, la filosofía, los valores y la cultura antes de aceptar el ingreso a la misma y le otorgan valor a las empresas con alto sentido de responsabilidad social y que les inspire confianza.

Estilo de trabajo. A esta generación, le atrae el trabajo colaborativo, en equipo, espera disfrutar de lo que hace y donde se respire un aire digital, dinámico, donde los procesos sean ágiles y se evidencie la rapidez en la toma de decisiones. Las dilataciones y la lentitud en las acciones les generan desmotivación por lo que pierden rápidamente el interés y buscan otra empresa que les permita su desarrollo.

Innovación. Le otorgan un valor agregado a su trabajo, y desafían las circunstancias actuales para contribuir al éxito, los "Millennials", quieren marcar la diferencia.

Golik (2013), (citado por Bongiovanni & Soler, 2016), resume las características de éstos jóvenes indicando que: valoran un trabajo que les sea significativo, que les de autonomía y flexibilidad, para trabajar a su manera y ritmo. Sin resignar sus expectativas de equilibrar la esfera laboral con la familia.

6.11 El Engagement desde la perspectiva de los "Millennials"

En la medida en que los "Millennials" se sientan íntimamente comprometidos con su misión organizacional, será equivalente la inversión de las empresas en su capacitación lo que permite incrementar la productividad (Loyola Plua, 2017).

Para definir el grado de compromiso laboral de un empleado, hay que tener en cuenta los elementos que éste puede encontrar valiosos. Estos elementos se denominan indicadores o impulsores del compromiso. (Vargas, Cordero, & Gómez, 2016, citado por Loyola Plua, 2017).

De acuerdo a la teoría de la medición del compromiso laboral y el impacto de ésta sobre el resultado de la empresa, Loyola Plua, (2017) retoma 7 indicadores que motivan el compromiso de un "Millennials":

1. Reconocimiento
2. Oportunidades de carrera
3. Paga
4. Comunicación
5. Reputación de la organización
6. Procesos de trabajo
7. Valoración al personal

En consecuencia, las organizaciones contemporáneas, deben centrar sus energías en apreciar a los nuevos talentos "Millennials" y deben direccionar sus estrategias para conservarlos en la empresa por el mayor tiempo posible, por lo que se debe incentivar su compromiso empresarial y generar estímulos para fidelizarlos (Loyola Plua, 2017).

Cuando se hace referencia a "incentivar su compromiso", significa satisfacer sus necesidades y expectativas con respecto a su vida profesional, brindándoles espacios donde puedan crecer, se puedan capacitar, donde se implementen estrategias de flexibilidad, comunicación asertiva, armonía laboral y donde puedan alcanzar sus objetivos personales (Loyola Plua, 2017).

En la siguiente tabla, se expone una relación de autores y conceptos en relación a la generación "Millennials" y su desarrollo en el ámbito organizacional:

Tabla 3.

Relación de Conceptos-Generación "Millennials"

RELACIÓN DE CONCEPTOS –GENERACIÓN "MILLENNIALS"					
	Gestión del conocimiento	**Constancia Laboral**	**Engagement**	**Retención del talento**	**Gestión de la motivación**
Autores	(Ramírez, 2001; Osorio, 2003)	González R. (2011)	(Vargas, Cordero, & Gómez, 2016).	González (2015)	(Kolb, Osland, Rubin, & Turner, 2007)
Definición	Conocer las características, actitudes e intereses de la generación "Millennials", toma relevancia, entendiendo la importancia de la gestión del conocimiento, la	La fuerza laboral de la generación Y, son personas con iniciativa y capacidad para resolver problemas, que demandan entornos creativos, permeables a sus	Existen 7 indicadores que motivan el compromiso de un "Millennials": 1. Reconocimiento 2. Oportunidades de carrera	Las empresas deben enfocar sus esfuerzos en valorar a los nuevos talentos "Millennials" y lograr retenerlos el mayor tiempo posible. Esto únicamente se puede lograr	Las teorías de la motivación de Maslow y McClelland formulan el interés inherente que posee el ser humano para satisfacer sus necesidades primarias, razón

	formación y la adecuada administración del capital humano como elementos claves de progreso.	iniciativas, donde el esfuerzo sea reconocido y bien remunerado.	3. Paga 4. Comunicación 5. Reputación de la organización 6. Procesos de trabajo 7. Valoración al personal	incentivando su compromiso con la empresa y estimulando para lograr fidelidad.	por la cual utilizan el trabajo como un medio que les permite acercarse a la satisfacción de dichas necesidades a través de la obtención de recursos económicos para hacerlo.
Alcances	Para que la organización salga adelante y cumpla sus objetivos empresariales, esta debe contar con un rumbo que lo proporciona la adecuada administración y como base de ella se debe tener a la gestión del conocimiento para que se pueda	A ésta generación no le asusta la rotación en el mercado laboral, las promociones le interesan si implican un reconocimiento a su capacidad y le permiten poner en marcha sus iniciativas.	Las empresas deben enfocar sus esfuerzos en valorar a los nuevos talentos "Millennials" y lograr retenerlos el mayor tiempo posible. Esto únicamente se puede lograr incentivando su compromiso con la empresa y estimulando para lograr fidelidad.	Sheahan (2005) propone el modelo de negocios basado en el conocimiento, buscando aprovechar el talento de los jóvenes "Millennials" donde la eficiencia provendrá del compromiso de la gente más talentosa con la	Se hace referencia al salario emocional cuando la empresa pone todos sus esfuerzos en la inversión de recursos para generar estrategias que permitan proporcionar a sus empleados una remuneración que no se basa en el factor económico, sino en otro tipo

	cumplir lo planificado.		(González, 2015)	que cuente la compañía; por ello considera importante revisar factores de retención como programas de desarrollo, compensaciones, beneficios y clima laboral.	de beneficios: tiempo, balanced life, flexibilidad, reconocimiento, entre otros.
Responsables	**Organización**	**"Millennials"**	**Organización "Millennials"**	**Organización**	**Organización**
Nota: Fuente: Relación de conceptos-Generación "Millennials" – Síntesis de autores citados.					

En definitiva desde un enfoque hermenéutico-interpretativo:

> La hermenéutica también nos sugiere y, sin duda, antes que toda otra consideración, un posicionamiento distinto con respecto a la realidad: aquel de las significaciones latentes. Se trata de adoptar una actitud distinta, de empatía profunda con el texto, con lo que allí se ha expresado a través del lenguaje. No se trata de suprimir o de intentar inhibir su propia subjetividad (con sus implícitos prejuicios), sino de asumirla. En otras palabras, la búsqueda de sentido en los documentos sometidos a análisis se ve afectada por un doble coeficiente de incertidumbre: la interpretación es relativa al investigador, así como al autor de los textos en cuestión (Baeza 2002, p. 22).

La hermenéutica permite a las organizaciones leer los contextos actuales y a partir de ellos intervenir la realidad. Siguiendo a Paul Ricoeur (1993), podría afirmarse que el ser humano, a través de algunos medios, en este caso las empresas, interviene la realidad para crear poder, para crear formas de fragilidad y para crear responsabilidad, en este sentido, la responsabilidad de las

empresas aumenta al mismo tiempo que crece el poder, que produce una fragilidad complementaria que hace parte del obrar humano. En consecuencia, la hermenéutica, en el contexto organizacional, no se limita solamente a la interpretación de textos, va más allá haciendo lectura de los contextos de la realidad, para luego interpretarlos y a partir de esa interpretación generar cambios o implementar mejoras. En otras palabras podría decirse, que la hermenéutica conduce a que las organizaciones puedan "ver, juzgar y actuar" para lograr la transformación de la realidad de acuerdo a las posibilidades de la misma.

Recogiendo lo anterior, se puede hablar de una caracterización partiendo de la pregunta: ¿Cuáles son los principales factores organizacionales que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials"?

El encuentro de la generación "Y" o "Millennials", en un mismo espacio de trabajo puede responder de manera adecuada a las necesidades de su entorno, los jóvenes actualmente se capacitan en instituciones que les brindan conocimientos aplicables en un mercado globalizado. Sin embargo, cuando llegan a las empresas se encuentran con una realidad que nos les permite explorar sus capacidades. Es cierto que la mayoría de ellos son jóvenes con poca experiencia, pero propiciar un ambiente abierto al cambio, donde se permita la participación y se escuche es el primer paso para transformar las empresas a compañías modernas, equipadas para enfrentar los retos de un mercado cada vez más difícil y exigente.

Para enganchar a los "Millennials", las organizaciones, deben mostrarse como son, además de seducirlos con su atractivo. En este orden de ideas, las empresas deben preocuparse por ser una marca empleadora, para que las empresas logren una enorme cantidad de personas seducidas por trabajar en ellas, una de las poblaciones que puede atraer es a la generación "Millennials", sólo si logran "saber venderse", para conseguir el talento joven con las características que las empresas requieran.

Precisamente una estrategia que permite establecer la marca empleadora, es a través del estudio de las diversas generaciones actuales, ya que partiendo de este punto, se pueden formular una serie de características o criterios a considerar, teniendo en cuenta, que algunos de los principales objetivos de la marca empleadora son atraer, desarrollar, comprometer y fidelizar a los individuos a que trabajen en determinada empresa a través de la provisión de bienestar y calidad de vida. En este sentido, las empresas actuales deben cuestionarse, de acuerdo al perfil de los "Millennials", ¿qué puede ofrecer la organización para que estos gestionen su compromiso?

Puede afirmarse, en relación al compromiso, que éste es un elemento cuya responsabilidad está vinculada a la empresa. Además, existen otra serie de factores que intervienen, como la gestión directiva, las áreas o departamentos, la dirección, el trabajo en equipo, determinados compañeros de trabajo de la organización, de la misma manera, hay otros elementos o variables de tipo personal, como edad, género, estado civil, nivel del cargo, salario, educación, con los que de una u otra manera hay una relación particular con el compromiso organización de los empleados, entre los que cabe mencionar, la percepción, el clima laboral, la cultura, la identificación con la tarea, el propósito o proyecto, entre otros.

Analizando la perspectiva del empleado, se evidencia un factor que marca la diferencia entre desarrollar su trabajo por obligación a realizarlo porque es una actividad que quiere hacer y además lo hace con gusto; es precisamente aquí, donde "el compromiso" genera dicho contraste. Surge aquí la pregunta para la empresa en relación al compromiso: ¿Cómo despertar la pasión de los "Millennials" por la organización?

Por otro lado, en relación a la adaptación al rol, se debe considerar que para la organización, su eje principal, es el recurso humano, por lo que su responsabilidad en la gestión del compromiso, está centrada en la formulación de acuerdos laborales de carácter recíproco que de una u otra manera generan ventajas competitivas para la empresa y que a su vez, contribuyen a replantear las relaciones laborales, tipos de convenio y el contrato psicológico, transformándose en un contrato cuya base principal será el desarrollo y las nuevas oportunidades para los empleados al interior de la compañía (perfil del cargo, clima, cultura, motivación a la tarea). En consecuencia, la empresa debe cuestionarse, ¿Qué estrategias genera la empresa para propiciar la adaptabilidad de los "Millennials" a la misma?

Debe existir un equilibrio entre el empleador y los empleados, dicho equilibrio entre ambos debe estar enfocado a dos aspectos fundamentales para los "Millennials": El entorno laboral y la vida personal.

La Generación "Millennials", en el tema laboral, prefiere horarios flexibles en donde su vida personal y gustos se puedan realizar; ya que son importantes en los contextos sociales y familiares. El desempeño laboral lo consideran un medio para desarrollar sus conocimientos teóricos y poderlos aplicar de manera exitosa, haciendo lo que más les gusta, así que la tarea que ejecuten debe ser creativa y desafiante, nuevos conocimientos, que apuntan a su desarrollo

personal. Estos y otros factores explican porque la Generación "Y" cambian con facilidad de un empleo a otro sin tener vital importancia el salario o el reconocimiento.

Teniendo en cuenta, que para las empresas es todo un desafío crear entornos positivos para todas las generaciones que conviven en la misma (baby boomers, generación "X", generación "Y") y al mismo tiempo impedir que los procesos productivos se vean afectados, precisamente, las empresas en la actualidad, tienen el reto de romper los esquemas tradicionales de trabajo, para darle cabida a la generación "Millennials", que son una generación que lidera una nueva postura frente a los cambios de las organizaciones en la cultura de inclusión, de involucramiento, "on bording". A partir de lo anterior, la empresa se puede preguntar: ¿Qué retos le plantean los "Millennials" a las empresas en cuanto a nuevos esquemas de trabajo y vinculación para darle cabida a esta generación?

Al referirnos a los "Millennials" como nativos digitales, debido al fácil acceso a la información, la relación con el mundo se condensa gracias a la accesibilidad con que cuentan los "Millennials" para alcanzar y gestionar el conocimiento y la información. De este modo, puede inferirse, que por su capacidad de interconexión, ellos logran tener y consolidar el mundo en sus manos.

En cuanto a la adherencia y adaptación de los "Millennials" a la empresa, es importante que exista una persona que les facilite la vinculación con la empresa, dicha persona, puede ser el encargado de su entrenamiento, de la socialización, de transmitir el propósito superior de la organización. A las generaciones más jóvenes, se les puede facilitar el proceso de vinculación a través del ámbito social. La figura del líder, propicia retener al joven candidato, a través de la creación de un vínculo, mientras se enamora de la organización. Como se mencionó en líneas anteriores, vale la pena traer a colación el estudio realizado por Graybill (2014), (citado por Briceño Méndez, 2019), donde se enfatiza que los "Millennials", consideran que algunas de las características que más se destacan de un buen líder son el trabajo en equipo, su influencia y perspectiva del ámbito laboral y las habilidades comunicativas. Se plantea entonces, el siguiente interrogante desde la organización: ¿cómo estimular la generación de nuevas figuras de liderazgo que resulten inspiradoras a los ojos de los "Millennials"?

Los "Millennials", quieren hacer parte de una organización que tenga políticas enfocadas al bienestar y al desarrollo del talento, de la misma manera, buscan el acceso a beneficios fuera de lo común, como el teletrabajo, horarios flexibles, informalidad, además, para esta generación, es

esencial el trabajo en equipo y el entrenamiento orientado a adquirir una mayor capacidad de comprensión sobre los cambios que trae consigo la era digital.

Para esta generación, no es necesariamente relevante "lo que hace" la organización, sino, que se identifican con el "por qué lo hace". Esta generación busca sentirse involucrada en propósitos más elevados y hacerlos realidad, es por esta razón, que muchas empresas a la hora de atraerlos, se ocupan de brindarles compensaciones que van más allá de las de tipo monetario, como por ejemplo, el tiempo, que es un factor que tiene un mayor significado para la generación "Y". En este sentido, es ideal que exista una estrecha correspondencia la misión personal de vida del sujeto y los objetivos de la organización.

Al hablar del concepto de calidad de vida, se puede inferir, que para las organizaciones actuales, y más aún, para el empleado contemporáneo, tener un ambiente laboral adecuado puede repercutir positivamente en dos aspectos fundamentales: el compromiso y la motivación; y por ende, esto se refleja en el incremento de los niveles de desempeño. A partir de lo anterior, la empresa puede preguntarse: ¿Qué entiende la empresa por calidad de vida? ¿Qué políticas empresariales, puede generarse para que los empleados de la organización incrementen su calidad de vida?

Finalmente, en la formulación de proyectos que incentiven la calidad de vida al interior de las organizaciones, se debe considerar, no sólo los aspectos objetivos, como la remuneración apropiada, las condiciones de salud, seguridad y bienestar laboral, el ambiente físico, sino, que además, hay que considerar otro tipo de aspectos de carácter subjetivo, entre los que podemos mencionar el adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades que brinda la empresa para el desarrollo y el crecimiento, las relaciones interpersonales, entre otros. La empresa debe preguntarse: ¿Cómo estimular la creatividad de los "Millennials" para que sean generadores y gestores de proyectos en sincronía con los objeticos de la organización?

Con la generación "Millennials", las empresas se ven enfrentadas a un modelo de trabajo diferente a lo que estaba establecido tradicionalmente, donde se rompen algunas reglas y paradigmas. De acuerdo a lo anterior, uno de los retos fundamentales en la actualidad para las organizaciones, es mantener una cultura, donde se pueda propiciar a las diferentes generaciones, en especial a la generación "Y", un espacio donde se respire bienestar.

Hablando de los factores que influyen en la cultura, puede precisarse que el estilo de liderazgo que ofrece mayor adaptación a las características que presentan los "Millennials", es el

liderazgo situacional. Lo anterior, se refleja en las condiciones de adaptación que presentan los "Millennials" frente a la caracterización expuesta, ya que esta generación se inclina por tipos de liderazgo más humanos, precisamente, en este orden de ideas, el liderazgo situacional incorpora un modelo eficiente en el que el líder se acomoda de acuerdo a los escenarios. Concretamente, su comportamiento varía en función del entorno y llega a la toma de decisiones, a partir de determinadas situaciones en que se encuentre la empresa.

Al referirse a la adaptación de los "Millennials" a la cultura, cabe señalar que la cultura organizacional, se convierte en un desafío para los "Millennials". Surge entonces el interrogante: ¿cómo se adapta la generación de los "Millennials" a la cultura organizacional? La respuesta se orienta a mostrar que los "Millennials" se ocupan del ejercicio del liderazgo, seguido del trabajo en equipo, del desarrollo del sentido crítico, los valores culturales, símbolos, rituales, historias, el establecimiento de relaciones que favorezcan la comunicación y las oportunidades de aprendizaje, que contribuyen significativamente a su adaptación a la cultura empresarial. Lo anterior, se relaciona directamente con las estructuras organizacionales flexibles, ya que la burocracia, los sistemas cerrados y jerárquicos minimizan las posibilidades de relacionamiento y de involucramiento de los "Millennials".

En cuanto al trabajo en equipo, los "Millennials", se sienten cómodos dentro de una organización que implementa en sus políticas empresariales el trabajo colaborativo. No obstante el riesgo subyace a la hora de asumir compromisos individuales. Esta generación, deja en un segundo plano la toma de decisiones individuales al interior de las empresas, puesto que más allá de preocuparse por los intereses y objetivos de la organización, sus intereses están orientados a la búsqueda de autorrealización personal y profesional. En este sentido la empresa debe generar el siguiente interrogante: ¿Cómo favorecer en la empresa la cultura del trabajo colaborativo?

En la comunicación, es menester resaltar desde la profundidad que entraña para los "Millennials" el término "comunicación", debido a la "inmediatez", a la que el ser humano se ve enfrentado en la actualidad, el fácil acceso a la información y la comunicación desde cualquier sitio en el mundo, las generaciones actuales de jóvenes, como los "Millennials", valoran mucho más el tiempo y el uso efectivo de éste, el cual puede ser un motivo por el que se les dificulta comprometerse por completo laboralmente, por el contrario, consideran que es más productivo invertir el tiempo conociendo el mundo o aprendiendo algo nuevo.

En la gestión del conocimiento, vale la pena enfatizar la idea que emerge de que la base de la economía es el intercambio de habilidades cognitivas, de ahí que el conocimiento crezca cuando se comparte. Por tanto el papel de los "Millennials" en las empresas, ha de ser generar y transformar conocimiento como ventaja competitiva de las organizaciones.

En orden al aprendizaje organizacional, la relación que se advierte entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento está marcada por señalar que el aprendizaje organizacional puede definirse como un camino de transferencia, creación y retención que hace factible dentro de la organización la utilización del conocimiento. Al tiempo, la utilización del conocimiento se convierte en un proceso de gestión del mismo, dado que es un proceso que garantiza el desarrollo y la aplicación del conocimiento de modo continuo dentro de una organización con el objetivo de implementar mejoras en la resolución de situaciones problematizadoras y aportar al sostenimiento de sus ventajas competitivas. La empresa debe cuestionarse: ¿Cómo lograr que los "Millennials" pongan al servicio de la organización sus dotes intelectuales?

Tanto los valores organizacionales, como los valores personales, pueden considerarse como variables que inciden en la efectividad y eficacia de los procesos empresariales y que conjuntamente, incrementan la satisfacción, el desempeño y fomentan un ambiente laboral que le da cabida al desarrollo y la cooperación, cuando para todos los miembros de la organización tienen el mismo significado, cuando se comparten o tienen una importancia similar y cuando son recordados con frecuencia. Surge así el interrogante: ¿Qué estrategias permiten poner en diálogo los intereses personales de los "Millennials" con la cultura organizacional de las empresas?

Las empresas en sus procesos de selección de personal, desde el área de recurso humano, deben incluir, técnicas para aprender a rastrear a este tipo de talento "Millennials", que de acuerdo a la percepción global, en algunos casos es errónea sobre esta generación, en otros casos, sus características particulares, son las que hacen que éstos sean valiosos para las empresas.

Existen rasgos, de esta generación, que no puede dejarse pasar desapercibida como su formación, ya que están en constante aprendizaje y no se puede olvidar que son nativos digitales; si bien es importante su trayectoria laboral, también es de interés aquellos proyectos que han emprendido personalmente, lo que demuestra también, hasta dónde llega su iniciativa y su amor por el trabajo y profesión, que es un factor que las empresas valoran en sus empleados, porque da cuenta hasta qué punto se involucra y se compromete el empleado con su empresa más allá de la

compensación monetaria; la actitud, es algo que revela la creatividad de ésta generación, cuya tendencia es encontrar soluciones donde otros solo visualizan problemas. Finalmente, surge el siguiente interrogante: ¿Qué políticas pueden implementarse para estimular a los "Millennials" su retención y permanencia dentro de la empresa?

7 Metodología de la Investigación

A partir de este trabajo descriptivo, se posibilita el análisis de conceptos indispensables en esta investigación que tiene como punto de partida el cuestionamiento por el fortalecimiento del compromiso laboral en los "Millennials".

De igual manera, se presenta un enfoque propositivo para que las empresas tengan el alcance metodológico a través de la narrativa que les permita reformular y acogerse a tácticas que incrementen el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials".

El enfoque metodológico tiene alcances hermenéuticos, debido a que se parte de la definición y descripción conceptual (factores que influyen en el compromiso laboral de la generación "Y" o "Millennials"), para llegar a la interpretación de textos y escudriñar en el significado del comportamiento organizacional de los "Millennials", para entender sus necesidades en relación a los requerimientos empresariales del momento.

La presente investigación mantiene un carácter cualitativo donde se pretende interpretar los fenómenos, de acuerdo a la realidad que se presenta, a través de la observación de algunas fuentes bibliográficas, relacionadas con la permanencia laboral de la generación "Y" o "Millennials". Además, se indaga por realidades subjetivas inherentes a esta generación y se busca entender el fenómeno desde la perspectiva del actor.

8 Conclusiones

-En un primer momento, las organizaciones, deben abrirse a la flexibilidad, haciendo posible al talento humano el acceso a un mayor equilibrio entre calidad de vida y actividad laboral, estimulando su capacidad creativa y otorgando a los empleados la confianza para que puedan generar un impacto dentro de la empresa que se haga visible a través de nuevos paradigmas de innovación. Además, es trascendental para el desarrollo organizacional, un ambiente de trabajo

propositivo y colaborativo. Aunque en la realidad, estas prácticas parezcan desafiantes, si la organización las adopta, será posible dentro de los múltiples beneficios recibidos, la atracción y estabilidad del talento de la generación "Millennials".

-Posteriormente, debe señalarse, que los "Millennials", aspiran a evolucionar a nivel profesional y personal, sin descuidar su remuneración laboral. Otros factores imprescindibles para que los miembros de esta generación acojan una oferta laboral son, entre otras, el "balanced life", el sentirse retados a la hora de desarrollar proyectos y sobrepasar los propósitos de la empresa para generan un impacto positivo en el mundo laboral aprovechando la capacidad de hiperconetividad que poseen. Ofrecer nuevas experiencias laborales que estimulen los empleados y que integren sus pasiones e intereses personales es indispensable para las organizaciones si quieren atraer y retener a los "Millennials".

-Asimismo, se debe inferir, que la hipótesis formulada, al inicio de la investigación llega a su cumplimiento y es validada en cuanto, que si bien es cierto, que el factor económico es un aspecto importante y necesario para la generación "Millennials", existen también, otros factores motivadores como la flexibilidad laboral, la calidad de vida, el contrato psicológico y otros beneficios que no son de tipo monetario, que de igual manera, son determinantes en la permanencia o en el deseo del "Millennials" al momento de optar por una oferta laboral. Por ésta razón, las empresas deben replantear sus estrategias, en aras de lograr la retención y motivación del talento "Millennials".

-En consecuencia, la presente investigación permitió el establecimiento de una "radiografía" del escenario laboral de los "Millennials" en el panorama actual de las organizaciones, a partir de la determinación de los principales factores que influyen en el compromiso laboral de esta generación, desde de un rastreo bibliográfico y documental. Asimismo, se determinaron los principales factores que influyen en su compromiso laboral (cultura, gestión y desarrollo, motivación, calidad de vida, engagement, employer branding, contrato psicológico, adaptación al cargo y al rol, entre otras) y que permitieran describir las principales estrategias y/o factores organizacionales que afectan su compromiso; y posteriormente, llegar a la proposición de tácticas que incrementen el compromiso laboral de esta generación.

9 Recomendaciones

-En la actualidad la generación “Y” o “Millennials”, es una de las más numerosas en el campo laboral y en consecuencia, se les debe dar mayor espacio dentro de las organizaciones para incrementar su constancia y compromiso laboral. Desde esta perspectiva, la Universidad San Buenaventura en convenio con la Católica del Norte, Fundación Universitaria, desde la Facultad de Psicología, en su programa de posgrado de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, está en la capacidad de brindar un fuerte impulso a diversos estudios e investigaciones, que permitan validar, la efectividad de las tácticas que desde el área de recurso humano están enfocadas a la atracción y retención del talento “Millennials” en las organizaciones.

-Con la generación de políticas para atraer y retener a los “Millennials”, se debe abrir el panorama laboral, económico y educativo a los “Centennials”, que son una generación posterior que aún está en proceso de educación secundaria y en el caso de los más adultos, ya empiezan a realizar prácticas y a conocer el mundo laboral y se preocuparán por ingresar a compañías grandes, tradicionales y que les brinden las oportunidades para hacer carrera. Esta generación, será pieza fundamental no sólo para implementar nuevos mecanismos de producción basándose en herramientas digitales, sino que tendrá a su cargo que esas transformaciones más sensibles encuentren el éxito y generen los aportes necesarios, para que las inversiones hechas no terminen por ser un dolor de cabeza para las empresas.

-La presente investigación se constituye como un punto de partida para que los presentes y futuros investigadores en el campo de la psicología de las organizaciones y del trabajo, contemplen una exploración a fondo, del impacto que crean este tipo de generaciones, que en sinnúmero de empresas han sido estigmatizados negativamente, en lugar de abrírseles espacio para que puedan desarrollar todo su potencial a través de la proposición de proyectos creativos e innovadores, que permitan propiciar un ambiente abierto al cambio, donde exista participación y se les escuche, ya que éste, es uno de los primeros pasos para la transformación de las empresas en compañías modernas, equipadas para enfrentar los retos de un mercado laboral cada vez más difícil y exigente.

-Tras todo el análisis realizado a lo largo de esta investigación, se deja una herramienta para que las empresas tengan el alcance metodológico a través de la narrativa que les permita reformular y acogerse a tácticas que incrementen el compromiso laboral de la generación “Y” o “Millennials”. (Ver anexo 1).

Referencias

Alonzo, C. (2009). *Los distintos enfoques del trabajo humano.* Psicología del trabajo Cátedra II. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Alvarez Mozoncillo, J. M., & De Haro Rodríguez, G. (2017). Millennials, la generación emprendedora. *Barcelona: Ariel y Fundación Telefónica*, 271-324.

Alvarez, E. (2014). *Nativos digitales: ¿Siempre conectados y más abstraídos?* Obtenido de http://bit.ly/2DOUcDX

Anónimo. (2012). Comprometer y capacitar empleados en el nuevo mercado laboral. *Capital Humano, 25*, 68-73.

Baeza, M. (2002). *De las metodologías cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido.* Chile: Ed. U. de Concepción.

BBVA. (2018). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* Obtenido de https://bbva.info/35Yv5KO

Bello, A., Guerrero, S., Prado, C., & Santamaría, D. (2017). *Contrato psicológico, un reto para las diferentes generaciones de la empresa RACAFE & CIA S.C.A.* (Trabajo de grado Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones) Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Bogotá.

Bongiovanni, N. C., & Soler, C. E. (2016). Características y expectativas laborales de la generación Y. *ADENAG, 6*, 15-21.

Briceño Mendez, V. Y. (2019). *Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo miltigeneracional.* (Tesis de Licenciatura) Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades, Quito.

Calvo, M. E. (2017). *¿Cuáles son las representaciones sociales de los Millennials respecto al trabajo en la Ciudad de Córdoba?* (Tesis de Licenciatura) Universidad Siglo 21, Argentina.

Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y Análisis Cualitativo. *Cinta de Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*(23), 204-216.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral. Revista Venezolana, 2*(4), 133-153.

Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbaróí, 2*(31), 126-138.

Dávila Urreiztieta, S. C., & Rojas Vera, L. R. (2000). Organización virtual, identidad y gerencia. *Telos, 2*(1), 93-106.

Del Río Cortina, J., & Rojas, D. F. (2011). Perspectiva del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista de Ciencias Estratégicas, 19*(26), 247-266.

Deloitte. (2016). *El trabajo ideal de un Millennial. Encuesta.* Obtenido de http://bit.ly/34sMPOe

Figueres, M. V. (2017). *Atraer, desarrollar y retener profesionales millennials.* (Tesis) Universidad Torcuato di Tella, Escuela de Negocios, Buenos Aires.

Flores, M. F. (2018). *Aprendizaje organizacional en la generación Millennials*. Obtenido de http://bit.ly/2qQccuA

Frías, C. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y.* (Tesis Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional) Universidad de Chile, Posgrado Economía y Negocios, Santiago.

García Rubiano, M., & Aponte Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Rev. Investig. Desarro. Innov., 6*(1), 15-28.

Giménez, G. (2005). *La cultura como identidad y la identidad como cultura.* México: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración, 26*(46), 107-133.

Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos. *ACIMED, 11*(6), 1-21.

Gómez Vela, M., & Sabeh, E. N. (2001). *Calidad de vida. Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica.* Obtenido de http://bit.ly/368HGen

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología, 14*(2), 209-221.

Gutiérrez Alvarado, R. (2018). *La atracción y retención del talento Millennial en la gestión de los recursos humanos.* (Trabajo fin de grado) Universidad de Cantabria. Grado en Administración y Dirección de Empresas, España.

Guzmán Villamizar, J. E. (2017). *Cómo liderar a los millenials en las organizaciones.* (Trabajo de grado Especialista de alta gerencia) Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de estudios a distancia, Bogotá.

Hernández Ortiz, R. A., & Osorio Suárez, L. F. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia.* (MBA Internacional) Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional.* Englewood Cliff: Prentice Hall.

Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones.* Obtenido de http://bit.ly/2RnbbVK

Jabary, I. (2015). Cómo gestionar y formr a la generación de los Millennials. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*(298), 106-109.

Jiménez J., N. D. (2009). *Los medios de comunicación frente a la revolución de la información.* Candidata Magister en Gerencia en Tecnología de la Información, Universidad José Antonio Páez, Carabobo, Venezuela.

Laino, J. (2013). *Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales.* (Trabajo de grado por el título de contador público) Universidad de San Andrés, Departamento académico de administración, Buenos Aires.

León, J. (2017). *¿Por qué los 'Millennials' son un reto para las empresas?* Obtenido de https://bbva.info/361BGUS

Loa López, E. M. (2018). *Repensando la jerarquía de necesidades de Maslow: Un enfoque desde los intereses de los millennials.* Obtenido de http://bit.ly/34Rdx2Z

Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*(73), 16-20.

Loyola Plua, L. R. (2017). *Incidencia de las estrategias emplresariales en el compromiso laboral de los Millennials.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Espíritu Santo, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Samborondón.

Martín C., N., Martín P., V., & Trevilla C., C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(66), 187-211.

Martínez Valdez, R. I., Huerta Cerda, Z. M., & Catache-Mendoza, M. d. (2018). *Conociendo las actitudes de los Millennials en el ámbito laboral en el área de San Nicolás de los Garza (Un primer paso para una investigación).* (Trabajo investigativo) Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey.

Masacon, M. R., & Aristega, J. E. (2017). Gestión del conocimiento, activo importante para el desarrollo empresarial. *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 4*(3).

Mercado, D. A. (2017). *¿Hay estigmatización laboral a los millennials?* Obtenido de http://bit.ly/2OPg4Ei

Mitta Flores, D., & Dávila Salinas, C. L. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones.* (Tesis para Licenciado en Gestión) Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de gestión y alta dirección, Perú.

Monteferrante, P. M. (2010). La Generación Net claves para entenderla. *Debates IESA, 15*(4), 58-61.

Olza, M. I. (2015). *Construcción y reconstrucción del contrato psicológico.* (Tesis Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires.

Ossa Gómez, A. L. (2015). *La gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial.* (Tesis Especialista en alta gerencia) Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Medellín.

Pedraza Alvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez González, L., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar: Estudio fenomenológico. *Clío América, 9*(17), 17-25.

Pérez Ayala, T. (2012). Marshal Mcluhan, las redes sociales y la aldea global. *Revista de Educación y Tecnología*(2), 8-21.

Ramírez Valarezo, L. (2017). *Atracción y retención del talento millennials.* (Trabajo de titulación para optar al grado de psicólogo organizacional) Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad DR. Albert Eyde de Artes Liberales y Ciencias de la Educación, Ecuador.

Ramírez, E., & del Rosario Dávila Ibarra, E. (2019). Validación de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional en mipymes. *Psicología desde el Caribe, 35*, 22-44.

Ricoeur, P. (1993). *Poder, Fragilidad y responsabilidad.* Salamanca: Sígueme.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON.

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar, 37*, 25-39.

Ruiz Cartagena, J. J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *MHCJ*(8), 347-367.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Bárbara, M. R., & Cañedo Andalia, R. (2019). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED, 20*(4), 67-75.

Sánchez Trujillo, J. (2016). *El problemas de rotación, ¿será culpa solo del millennial?* Obtenido de http://bit.ly/2L03scl

Sánchez, A. (2015). Los millennials y lo que deben hacer las empresas para adaptarse a ellos. *Capital Humano, 28*(301), 74-77.

Santangelo, A. G. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia.* (Negocios) Universidad del CEMA, Buenos Aires.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización.* México: Prentice-Hall International.

Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal.* Buenos Aires: Paidós.

Sueiras López, X., Selva Olid, C., & Castellana Lluís, N. (2016). El papel del factor generacional en el contrato psicológico no replicable. *Quaderns Psicología*, *18*(3), 97-105.

Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*(15), 85-107.

Yarce, J. (2001). *Los valores son una ventaja competitiva: Palabras del autor, en el lanzamiento del libro "Los valores son una ventaja competitiva", en el Instituto Latinoamericano de Liderazgo-ILL, Sede de Medellín.* Obtenido de http://bit.ly/2rziWwU

Zavala Villalón, G., & Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas, 17*(3), 52-63.

Anexos

Anexo 1. Interrogantes que deben plantearse las organizaciones

1. De acuerdo al perfil de los “Millennials”, ¿qué puede ofrecer la organización para que estos gestionen su compromiso?
2. ¿Cómo despertar la pasión de los “Millennials” por la organización?
3. ¿Qué estrategias genera la empresa para propiciar la adaptabilidad de los “Millennials” a la misma?
4. ¿Qué retos le plantean los “Millennials” a las empresas en cuanto a nuevos esquemas de trabajo y vinculación para darle cabida a esta generación?
5. ¿Cómo estimular la generación de nuevas figuras de liderazgo que resulten inspiradoras a los ojos de los “Millennials”?
6. ¿Qué entiende la empresa por calidad de vida? ¿Qué políticas empresariales, puede generarse para que los empleados de la organización incrementen su calidad de vida?
7. ¿Cómo estimular la creatividad de los “Millennials” para que sean generadores y gestores de proyectos en sincronía con los objeticos de la organización?
8. ¿Cómo favorecer en la empresa la cultura del trabajo colaborativo?
9. ¿Cómo lograr que los “Millennials” pongan al servicio de la organización sus dotes intelectuales?
10. ¿Qué estrategias permiten poner en diálogo los intereses personales de los “Millennials” con la cultura organizacional de las empresas?
11. ¿Qué políticas pueden implementarse para estimular a los “Millennials” su retención y permanencia dentro de la empresa?