**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LOS JÓVENES PROFESIONALES DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ**

Presentado por:

JHEISON SNOWER RIVERA LOAIZA

Dni: 95434504

Director: Lic. ANA GELATO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

2018

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 Objetivo General:	4
2.2 Objetivos Específicos:.....	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1 Conociendo la Generación "Y"	5
3.2 El mercado laboral y su problemática actual.	7
3.3 Evolución del concepto de Trabajo y Trabajo Emocional, y su incidencia en la problemática laboral actual.	8
3.4 Clásicos de la Motivación	13
3.5 Elementos estratégicos en la permanencia de un empleado joven en una organización.	20
3.6 Antecedentes	24
4. METODOLOGIA	31
4.1 Diseño metodológico	31
4.2 Instrumento de recolección de datos.	32
4.3 Muestra.....	35
4.5 Aplicación del cuestionario.	36
5. RESULTADOS	36
5.1 Análisis descriptivo (Univariable)	36
5.2 Análisis correlacional (Bivariado)	44
6. CONCLUSIONES.....	51
7. BIBLIOGRAFIA.....	53

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe un fuerte e interesante debate acerca de los jóvenes y su relación con el trabajo. Una de las aristas de este debate se centra principalmente en los jóvenes profesionales y su tendencia a cambiar constantemente de trabajo, rompiendo así las reglas tradicionales del comportamiento laboral en donde un trabajador solía permanecer en la misma empresa durante muchos años. Un artículo publicado por el diario económico *expansión.com* ya afirmaba en el año 2014 que los Millennials acceden al mercado laboral pensando siempre "mi trabajo es temporal". La idea del empleo para siempre se acabó. Una encuesta realizada en el año 2015 por la consultora que los millennials suelen entregarlo todo en sus trabajos, pero su compromiso muchas veces es fugaz. Son individuos que suelen aburrirse demasiado rápido de la rutina y buscan cambiar de aire para sentirse renovados, por lo cual las renunciaciones siempre están en sus posibilidades.

Una encuesta realizada por la firma Adecco Colombia (2015) reveló que un 51% de los colombianos entrevistados consideraba haber logrado solo la mitad de sus propósitos laborales durante el primer semestre del año; otro 33% señaló que no los había cumplido y sólo un 16% afirmó haber cumplido la mayoría. De manera concluyente, Camilo Rico, consultor de esta firma, señaló que en Colombia la insatisfacción laboral y las ganas de cambiar de empresa quedaron en total evidencia al mismo tiempo que resaltó la importancia de desarrollar nuevos modelos de gestión acordes con las necesidades y expectativas de los trabajadores, sin dejar de lado el cumplimiento de las metas organizacionales.

Otra encuesta de la misma consultora reveló que un joven uruguayo de entre 18 y 25 años cambia de trabajo en promedio cada dos años y una chica de esa edad lo hace cada tres. Al respecto la directora de selección de Adecco Uruguay, Gimana Valladares, afirmó que la generación Y presenta nuevos desafíos para el mercado laboral debido a la existencia de beneficios específicos que buscan en cada lugar donde se desempeñan, por ejemplo: ingresos acordes a sus tareas y responsabilidades, un buen clima y calidad de vida laboral, poder lograr un balance entre el trabajo y los asuntos personales y beneficios no salariales como la cobertura médica y las capacitaciones.

En efecto, el empleado de la era actual no es el mismo en comparación con el empleado de décadas atrás; por ende, las características, los valores, las ideologías e intereses de los jóvenes profesionales de la actualidad han cambiado en cierta medida y pueden tornarse más difusas o difíciles de entender según el contexto en el que se le mire. Esto obliga a las empresas a observar y analizar con mayor detenimiento a sus trabajadores, con el fin de determinar las posibles causas que los conllevan a permanecer o abandonar sus puestos de trabajo.

Debido a la ruptura de las reglas tradicionales de comportamiento laboral, resulta fundamental indagar sobre los patrones laborales de los jóvenes profesionales de la actualidad, verificar hasta qué punto se cumple esta tendencia de cambio constante de empleo por parte de éstos, y posteriormente identificar cuáles son los motivos por los cuales se genera dicha situación. La finalidad de este análisis es que suministrar información para que las empresas en la ciudad de Bogotá puedan tomar las precauciones, estrategias y medidas necesarias para tratar de mantener una planta de personal laboral estable, que se encuentre sumamente familiarizada y comprometida con los objetivos organizacionales a

corto, mediano y largo plazo. Esto obliga a las empresas a observar y analizar con mayor detenimiento a sus trabajadores, con el fin de determinar las posibles causas que los conllevan a permanecer o abandonar sus puestos de trabajo.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomará como unidad de análisis a los jóvenes profesionales, laboralmente activos en la ciudad de Bogotá y que hayan nacido entre 1980 y 1995, es decir aquellos jóvenes que se hicieron adultos con el cambio de milenio (comúnmente llamados Generación Millennials o Generación del Milenio). En este sentido, la investigación cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que este grupo de personas conforman gran parte de la fuerza laboral existente y por supuesto futura, lo que hace fundamental indagar acerca de sus características, motivaciones, tendencias y preocupaciones más generales y relevantes a la hora de trabajar y de decidir mantenerse en un determinado puesto laboral o renunciar a este.

Para alcanzar dicho objetivo se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos, directos e indirectos que repercuten en la motivación de un trabajador de este segmento etario para tomar dicha decisión, independientemente de la empresa en la que pueda estar trabajando actualmente; de esta forma se espera obtener información clara, concisa y real que conduzca a la generación de conclusiones significativas que sirvan como elemento cierto para que las empresas de Bogotá fortalezcan su planeación estratégica en cuanto a lo que tiene que ver con los diferentes cambios en el mercado laboral y motivación organizacional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

- Analizar los factores que conllevan a los cambios laborales de los profesionales residentes en la ciudad de Bogotá nacidos entre 1980 y 1995.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar la movilidad laboral de la población objeto de estudio, entendiendo por movilidad laboral lo diferentes cambios laborales de empresa que han tenido a lo largo del tiempo desde el inicio de la vida laboral hasta la actualidad.
- Conocer los aspectos actuales más influyentes por los cuales un profesional ha renunciado anteriormente o renunciaría a su trabajo actual en Bogotá.
- Reconocer los aspectos más importantes que valora un profesional a la hora de ocupar un puesto de trabajo en la ciudad de Bogotá.
- Indagar sobre la existencia de correlación de ciclos laborales, aspectos influyentes en las renuncias y valoración de un puesto de trabajo con otras características sociodemográficas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Conociendo la Generación “Y”

3.1.1 Perfil y características principales

La llamada Generación “Y” (más conocidos como Millennials) comprende a todas las personas nacidas entre 1980 y 2000. Es de común conocimiento que esta es una generación que hace un mayor uso de la tecnología que otras, que está orientada a los logros, que busca calidad de vida y resultados rápidos y que se constituye en un grupo poderoso que se está integrando a la fuerza de trabajo, por consiguiente, conocer sus características es una necesidad latente. Antoni Gutiérrez-Rubí (2014) plantea 6 rasgos claves de los Millennials:

- El primero es que son netamente digitales, pues dominan la tecnología con facilidad y hacen un uso eficiente de esta de manera natural, viven en la web día a día explorando, conociendo y viviendo a través de las pantallas.
- Son multipantalla y multidispositivo, tienen la capacidad de hacer varias cosas a la vez a través del uso de diferentes herramientas, canales o dispositivos, por tanto, no solo están enfocados en el Smartphone, en la Tablet, o en la tv si no que eligen el canal o los canales que más les guste en cada momento.
- Viven su vida en la red. Básicamente esta generación tiene su vida en el Smartphone, son adictos al móvil y en él desarrollan su vida social, laboral y de ocio.
- Se encuentran sumergidos en redes sociales, son personas que opinan, evalúan y comparten experiencias a través de las redes, siempre están abiertos a conocer y entablar nuevas relaciones, lo nuevo siempre es motivante para ellos.
- Son personas que no se conforman fácilmente, son mucho más críticos y exigentes que otros ya sea como consumidores, como trabajadores o como usuarios; una mala experiencia la volcán directamente a la red.
- Exigen personalización y nuevos valores, quieren sentirse protagonistas, son autónomos y autosuficientes, un trabajo no lo es todo en su vida, valoran la participación y colaboración y prefieren compartir que poseer.

Esta descripción permite comenzar a delinear algunas hipótesis sobre las razones por las cuales este grupo de personas evaluarían la posibilidad de renunciar a su trabajo o simplemente una respuesta de por qué dejó el trabajo anterior.

Un informe presentado en el Diario El Cronista (“Millennials en relación de dependencia”, Argentina, 7 de diciembre del 2017), hizo referencia al espíritu inquieto y narcisista de los millennials, los cuales tienden a buscar nuevas experiencias en todos los aspectos de su vida, incluyendo los relacionados con su trabajo. En efecto, los millennials indagan y evalúan en un puesto de trabajo aspectos como los horarios flexibles, los desafíos y retos a asumir, el nivel de interés y creatividad que debe darse en dicho empleo, entre otros. Este tipo de revisiones y reflexiones sobre un puesto de trabajo podría ayudar a explicar el por qué la migración de un empleo a otro constantemente.

De esta manera se hace evidente un cambio en las características de las personas nacidas en esta generación frente a las generaciones anteriores. Estas diferencias las remarcan Simonato y Mori (2015) en un estudio donde exponen los cambios sociológicos de una generación a otra. Es evidente que los millennials tienen la capacidad de adquirir información con mayor facilidad haciendo uso de herramientas actuales, recordemos que ellos son nativos digitales lo cual les permite evaluar constantemente su entorno, convirtiéndolos en personas más ambiciosas, que toman riesgos, que se desafían constantemente, creadores e innovadores y que quieren llegar a jefes rápidamente, personas difíciles de retener pues se sienten cómodos con el cambio, si una organización no sabe de qué manera hacerlos sentir mejor recompensados, queridos y protegidos difícilmente van a lograr una lealtad por parte de ellos.

Ahora bien, resulta necesario indagar la influencia de estas cualidades y comportamientos sobre el entorno laboral en donde ellos se desenvuelven.

3.1.2 La generación “Y” y su entorno laboral.

Esta investigación tiene por finalidad hacer un acercamiento de cómo se desarrollan estas personas en su entorno de trabajo, sus expectativas, motivaciones, ambiciones y sobretodo entender la razón por las que tienen tantos cambios en su vida laboral, entendiendo esto como el constante cambio de empresas, de puestos de trabajo y de industria en algunos casos. Maison (2013) expone que las características del entorno actual hacen de esta generación una generación con ideologías más difusas, con pensamientos menos conceptuales, pero con valores e intereses muy fuertes, diferentes al de generaciones anteriores. Sin embargo, se crea un concepto herrado según el cual se las entiende como personas no comprometidas a quienes no les gusta trabajar.

Es importante resaltar que lo que sucedió principalmente de una generación a otra es el cambio de eje central. Anteriormente el eje de las personas era su trabajo y partir de ello construían su vida, a diferencia de lo que pasa con los individuos bajo estudio los cuales no poseen un eje central en sus vidas: son amigos, son familia, están conectados en la red todo el tiempo, viajan y ven al trabajo como un eje más, sin darle la importancia que les daba las generaciones anteriores por lo cual perderlo o cambiarlo no les importa mucho.

Son personas que buscan un equilibrio, flexibilidad y esencialmente calidad de vida, la relación de dependencia no es tan valorada por ellos, siempre tienen una opción si un trabajo no llena sus expectativas: viajar, emprender, cambiar de empresa etc. De esta manera se hace ineludible para las empresas romper paradigmas ya que en el 2025 estos individuos representarán el 75% de la fuerza laboral en el mundo.

Varela (2012), en un estudio realizado para el INTA, plantea que la generación “Y” o millennials, son personas que se relacionan con la autoridad de manera diferente, no les agrada la verticalidad organizacional ni los jefes. Son responsables y comprometidos cuando algo realmente tiene sentido para ellos, sin embargo, son individuos que no se visualizan en un mismo trabajo durante toda su vida por lo cual están evaluando constantemente su empleo frente a su vida personal. Es una generación creativa que disfrutan de romper los marcos organizacionales buscando autonomía constantemente. A diferencia de la estabilidad estas personas valoran los desafíos empresariales que les permita crecer en conocimientos, valoran la flexibilidad horaria, el trabajo a distancia, un buen clima laboral con comunicación constante y adoran el uso de tecnología en sus trabajos.

3.2 El mercado laboral y su problemática actual.

La UNESCO (1999) señala que las mutaciones en el mundo laboral se han visto altamente influenciadas por las dramáticas innovaciones en la tecnología, la globalización, la competencia mundial y las redes de comunicación, entre otros aspectos. Todo esto ha intensificado la competencia empresarial, pero a su vez ha dado lugar a un nuevo nivel de inseguridad en donde las poblaciones laboralmente activas en muchos países comienzan a expresar su descontento por la falta de empleos, los bajos salarios, las crecientes disparidades y el aumento de los costos de los servicios sociales básicos, además de la búsqueda de satisfacción de otros aspectos personales dentro del ámbito laboral.

Si bien este informe fue publicado hace casi dos décadas atrás, sus afirmaciones iban muy acordes para lo que sucedía esa época, y por ende las consecuencias que se pronosticaron para el presente han resultado ser ciertas también. Es así como en la actualidad se evidencia el desplazamiento constante de cientos de millones de personas de un lugar a otro en busca de mejores oportunidades de trabajo, desafíos laborales y bienestar social en todos los ámbitos.

La Teoría de la administración ha sido afectada a la largo de su desarrollo por varios cambios de paradigma que provocaron importantes rupturas en la forma de entender y encarar los nuevos problemas que se generaban en su interior. Una las áreas que se ha visto afectada por el cambio de paradigma generado hacia finales de 1970 es lo que Juan José Gilli denomina “nuevo mundo de trabajo” (Gilli, 1999). El mercado laboral de hoy en día se caracteriza entonces por un cambio total en los modelos de trabajo, en donde los empleados, en especial los jóvenes que recién ingresan al mundo laboral, se preocupan enormemente por una serie de elementos, situaciones y problemáticas que solían ser omitidos o poco considerados por gran parte de la fuerza laboral del pasado, tales como el tipo de contrato (indefinido, a término fijo, por prestación de servicios, etc.), la protección legal, la seguridad social, las oportunidades de desarrollo personal, la protección en salud, las condiciones ambientales de trabajo, la flexibilidad, entre otros aspectos.

Lo anterior se complementa con lo afirmado por Fernández (2002) quien señala que en los últimos años el mercado laboral se ha hecho más exigente debido a los rápidos cambios tecnológicos y a la tendencia por parte de las empresas de otorgar permanentemente más responsabilidades a sus trabajadores. En efecto, en muchos casos, la competencia entre organizaciones conlleva a descuidar otra serie de elementos importantes como por ejemplo la planificación profesional. Dicho descuido conlleva a provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes e incluso permanecer en los suyos, puesto que desde la óptica de los trabajadores se empieza a generar sentimientos de frustración al no sentirse realmente valorados por la empresa.

Dicha situación obliga a que algunas empresas decidan reestructurar sus estrategias de planificación y presupuestos de mejora organizacional con el fin de pensar más en sus empleados y en los métodos que sean más viables para retenerlos y conservarlos dentro de su planta de personal.

De manera concluyente se puede afirmar que en la actualidad una de las problemáticas que rodea al mercado laboral pasa por el hecho de que son múltiples los factores que influyen en la decisión de un empleado para la aceptación, permanencia o renuncia a un determinado puesto de trabajo.

Si bien es cierto que el mercado laboral actual se caracteriza por alta demanda de empleos¹, es pertinente tener en cuenta que para una empresa no resulta conveniente ni rentable estar cambiando constantemente de personal sólo por no tomarse el trabajo de voltear su mirada a sus empleados y revisar hasta qué punto ellos se sienten realmente satisfechos con el puesto de trabajo que ostentan dentro de la organización.

En efecto, Tito (2003) señala que el trabajador hoy en día juega un rol predominante para que las empresas lleguen a ser competitivas, en el sentido de que las organizaciones necesitan un compromiso máximo de este para alcanzar los objetivos propuestos y las metas establecidas; luego por ende éstas deben buscar la manera y doblar esfuerzos para que exista una interacción plena, adecuada y satisfactoria entre el empleado y su puesto de trabajo.

Finalmente, esta reestructuración estratégica en las organizaciones se torna más urgente si se tiene en cuenta lo afirmado por Caraher (2014) quien afirma que los empleados jóvenes como los millennials, se incorporan cada vez más y con un ritmo acelerado a la fuerza laboral de las diferentes empresas, constituyendo así un alto porcentaje del nuevo mercado laboral que caracteriza a las sociedades actuales, en donde además continúa sobresaliendo el hecho de que la mayoría de empleados jóvenes son hombres y en donde también existe una alta demanda de éstos (incluyendo a las mujeres) con simple formación en bachillerato.

Este tipo de afirmaciones pueden apoyarse en cifras concretas como las arrojadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). Datos suministrados por la Gran Encuesta Integrada de Hogares (2016) muestran que el 40,7% de los jóvenes ocupados son mujeres y que el 59,3% son hombres. Esta encuesta también señaló que en el primer semestre del año 2016 el total de vacantes registradas fueron de 772.194, y de éstas, 244.726 fueron solicitadas para personas con nivel de formación de bachillerato, mientras que 151.139 vacantes fueron dirigidas a las personas con formación universitaria.

Un informe publicado por la revista Dinero (04 de septiembre de 2017) indica que existe un alto desajuste educativo en Colombia, puesto que va en aumento el número de trabajadores cuyo nivel de educación excede las exigencias para el desempeño del cargo. El documento “Mercado laboral y educación: desajuste educativo en Colombia”, citado en dicho informe, expone que entre los años 2009 y 2016 la sobre educación aumentó del 14,9% al 20,1% mientras que la sub-educación bajó del 35,3% al 30,3%.

Lo anterior permite inferir que los porcentajes de trabajadores jóvenes son altos, y que además, existe una mayor demanda para jóvenes con menos preparación académica, que para aquellos que cuenta con una formación mayor.

3.3 Evolución del concepto de Trabajo y Trabajo Emocional, y su incidencia en la problemática laboral actual.

Se puede afirmar que hoy en día las emociones son un tema de creciente importancia en el análisis del comportamiento organizacional. Sin lugar a dudas, desde el punto de vista del bienestar del individuo y de la consecución de las metas de cualquier empresa, el fenómeno de las emociones cobra especial importancia, sobre todo teniendo en cuenta su carácter explícito y transversal en las distintas actividades que las organizaciones desarrollan.

¹ Un informe publicado por el Diario El Tiempo el 28 de febrero del 2017 señalaba que a esa fecha un total de 2,85 millones de colombianos estaban en busca de empleo

Como se mencionó anteriormente, los millennials son jóvenes en busca de una identidad y un crecimiento personal constante que conlleve a su satisfacción integral; en este sentido las emociones cobran especial importancia para ellos, y por lo tanto es fundamental que las organizaciones orienten esfuerzos para regular a las mismas y usarlas para favorecer la calidad de su producción y de los servicios prestados. En efecto, un análisis detallado de los aspectos emocionales, individuales, grupales, interpersonales y organizacionales, será clave para alcanzar una negociación exitosa que favorezca a todos los actores implicados, reduciendo las probabilidades de fracaso, y mitigando la aparición de efectos adversos en la organización.

Teniendo en cuenta las principales características de los llamados Millennials, el Trabajo Emocional (TE) ha cobrado una gran importancia al punto que ha pasado a formar parte de las características del puesto de trabajo, cuya ejecución y consecuencias depende de una serie de factores psicológicos individuales y grupales, y de algunas características propias del contexto donde se desempeña. De la correcta o mala gestión de estas características dependerá el incremento de la eficacia organizacional y el bienestar individual de cada empleado.

Ahora bien, la pertinencia de hablar sobre el TE radica justamente en que hoy en día se habla de jóvenes profesionales y trabajadores cuyas decisiones laborales de permanencia o renuncia a un puesto de trabajo se ven notablemente influenciadas por sus emociones y por ese clima emocional que experimentan a través de su trabajo.

No obstante, antes de profundizar en todo lo concerniente al TE, se puede iniciar hablando en primera instancia del concepto de Trabajo, señalando que, en materia histórica, fue solo hasta el siglo XVIII donde la economía política clásica definió al trabajo como el punto de origen de la producción material de la vida humana, otorgándole así un nivel de relevancia positiva que intentase dejar de lado ese señalamiento conceptual en donde relacionaban al trabajo con sufrimiento y coacción. Sin embargo, solo hasta los años 70 el concepto de trabajo es fuertemente debatido y remodelado, gracias a investigaciones que introdujeron la dimensión sexuada de éste, y que además promovieron la reconstrucción de conceptos tales como la cualificación, la dimensión del trabajo doméstico y la esfera de la reproducción. Es así como aparecen y se enriquecen conceptos más profundos como el llamado concepto del trabajo del sexo social, el trabajo no asalariado, no remunerado, no mercantil, el trabajo informal, el trabajo profesional, la producción y reproducción, entre otros.

En base a esta evolución del concepto de trabajo, es que Noguera (2002) señala que muchos de los debates actuales que se han adelantado con respecto al concepto de trabajo no son del todo claros, indicando además que fue Marx quien hizo referencia a dicho concepto dentro de la teoría social crítica. Es precisamente esta teoría la que conlleva a la conexión inevitable entre trabajo y la emancipación humana.

Sumado a lo anterior, Noguera (2000) también afirma que la definición de Trabajo es demasiado compleja si se mira desde distintas dimensiones y contextos; no obstante, este autor plantea que una definición más completa podría ser que el trabajo es el conjunto de actividades dirigidas hacia la producción de potenciales valores de utilidad que además

pueden ser útiles para otros y que forman: parte de un todo más amplio, cierta disciplina interna, y ejecutadas con cierta seriedad.

Por último, el mismo autor señala que esta definición de trabajo, aunque más completa, no representa una conclusión ni un concepto ya acabado, sino que puede ser visto como un punto de partida para entrar en una mayor discusión teórico-filosófica y social, en donde no queden tantos vacíos ni se caigan en contradicciones, y que aparte se mantenga abarcando cuestiones como la realización-creación y los productos-obras-resultados.

Ahora bien, la pregunta a hacerse no es ¿cuántas definiciones de trabajo han surgido a través de la historia? Sino más bien ¿tiene sentido el concepto de Trabajo en la actualidad? O también ¿hasta qué punto debe ser reflexionado y remodelado el concepto de Trabajo?

En efecto, el trabajo, en su sentido más amplio, nos habla del medio y la actividad que conlleva a la autonomía y la autorrealización del individuo. Sin embargo, esto no implica necesariamente que el trabajo sea visto como la única vía central de autorrealización de la persona. De hecho, los conceptos históricos sobre el trabajo tampoco dan lugar a considerarlo como la principal instancia estructuradora de la vida social. Tal es así que hoy en día se puede suponer e inferir que los individuos ya no trabajan únicamente por motivos instrumentales, sino que también están en la búsqueda de otro tipo de actividades socialmente útiles y económicamente valiosas, aún incluso poniéndolas por encima de su subsistencia social. En efecto, el sentido del trabajo adquiere nuevas dimensiones cuando los estímulos e incentivos para el desarrollo de este ya no se basa exclusivamente en la coerción económica y/o política, sino que aparecen los vínculos de solidaridad social, junto con las necesidades personales de autodesarrollo de capacidades y potencialidades de cada ser humano.

Es por esto por lo que cada vez adquiere mayor relevancia las discusiones y debates relacionados con la humanización del trabajo o los cambios en la naturaleza del trabajo o en su organización, de forma que se promueva la autonomía y la autorrealización de cada individuo, de la manera más significativa posible.

Complementando la anterior definición, Hirata y Zariffian (2007) hacen referencia a otra definición de trabajo en la que empiezan a surgir preguntas como ¿el trabajo útil se ejecuta bajo el látigo del capataz de esclavos o bajo el ojo interesado del capitalista? De ahí a que se señale que el asalariado trabaja bajo el control del capitalista, al cual le pertenece el producto de su trabajo.

Finalmente, para hablar específicamente del TE, Martínez (2001) señala que fue la socióloga norteamericana A. R. Hochschild quien introdujo a comienzos de la década de los 80 el término Trabajo Emocional (TE). Desde entonces se han llevado a cabo una cantidad de estudios cuyo objetivo ha sido analizar el control que se ejerce sobre la expresión de las emociones en los contextos laborales con el fin de facilitar la consecución de objetivos de la organización. No obstante, todos estos estudios no han logrado darle una definición clara y exacta al concepto de TE, a pesar de que han buscado profundizar sobre las incidencias, causas y consecuencias de este sobre las personas y sobre las organizaciones. En este orden de ideas se procede a hablar de manera específica sobre lo que se empieza a entender por TE, y los posibles orígenes que apuntan a la aparición de este término.

La primera definición de TE aparece citada en la obra de Hochschild en el año 1983. Allí la autora indica que el TE tiene lugar cuando el rol laboral incluye entre su dinámica aspectos relacionados con las emociones que el individuo experimenta y que hacen parte de su trabajo, como por ejemplo los niveles de estrés, satisfacción, alegría, conformismo e inconformismo, entre otros. A partir de los trabajos de Hochschild, otros autores han empleado distintas definiciones de TE. Precisamente una de las más citadas en la literatura científica es la propuesta por Ashforth y Humphrey (1995), para los que el TE es aquella acción de expresar la emoción apropiada. Ahora bien, en base a la anterior definición se puede inferir que el TE se centra en aspectos explícitos y observables de la emoción a partir de la expresión; sin embargo, no resulta apropiado pensar o afirmar que un cambio en la expresión emocional implica necesariamente la existencia o aparición de un TE.

En este sentido es importante tener claro entonces que la expresión emocional surge a partir de la experiencia laboral, y por ende existe un vínculo entre ambas, pero esto no garantiza que las normas de una organización vayan de la mano o hagan referencia a la expresión emocional.

Por otro lado, Morris y Feldman (1996) definen al TE como el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar las emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales. Esta definición deja a la expresión emocional como el resultado pretendido o deseado, y al mismo tiempo señala al trabajo emocional como el responsable de la consecución del mismo.

Otros autores han incorporado investigaciones de diferentes áreas para analizar el TE desde otras perspectivas. Es así como Grandey (2000) afirma que el TE es un proceso de regulación emocional que tiene lugar en los contextos laborales. De igual manera el TE se relaciona con aquellos procesos psicológicos y con aquellas acciones que permiten al individuo alcanzar los objetivos que le asigna la organización. Cabe anotar también que el TE necesita ser constantemente regulado, de tal manera que se pueda corroborar que la ejecución de la tarea es correcta y que además se están consiguiendo los objetivos propuestos.

El TE también es contemplado como una situación de conflicto entre la persona y su rol, atendiendo a un conjunto de procesos o estrategias psicológicas. Por ende, se hace necesario abordar el estudio de los distintos procesos psicológicos y estrategias empleadas por un mismo o por distintos individuos para satisfacer una o distintas demandas. Este último detalle sería el que facilita la comprensión de los aspectos dinámicos del TE, siendo relevante además para determinar con mayor precisión cuáles son sus consecuencias para los individuos y para la organización, así como el porqué de dichas consecuencias.

Partiendo de todas las definiciones vistas anteriormente, el Trabajo Emocional puede ser entendido como aquellos procesos y conductas de carácter psicológico, que se derivan de la existencia y promoción de normas organizacionales sobre la expresión y/o la experiencia emocional, logrando regular las distintas interacciones que se presentan en el desempeño de un puesto, favoreciendo además los objetivos organizacionales.

Para aclarar mejor dicho concepto, se puede señalar lo dicho por Martínez (2001) quien señala que el TE puede ser visto como el conjunto de esfuerzos, planificaciones y controles que se necesitan para expresar las emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales, al tiempo que relaciona el resultado pretendido con los procesos necesarios para la consecución de dicho objetivo.

Finalmente, valorando el concepto de Trabajo y de Trabajo Emocional, y teniendo claridad sobre la importancia de estos, resulta fundamental para cualquier organización conseguir que sus objetivos y metas vayan de la mano con los objetivos y expectativas de sus trabajadores, a fin de favorecer la expresión emocional. Esta situación podría parecer una tarea difícil mas no imposible puesto que las organizaciones deben estar en capacidad de disponer de una serie de técnicas a través de las cuales se pueda aumentar la posibilidad de que el Trabajo Emocional se gestione adecuada y eficientemente.

Una organización es libre de elegir las estrategias a través de las cuales gestionar y fortalecer el TE; algunos de estos métodos suelen dirigirse a individuos concretos, mientras que otros apuntan a elementos grupales.

En todo caso, las organizaciones deben tener entonces un especial cuidado para saber integrar y regular las consecuencias del TE, de tal manera que calen adecuadamente con los objetivos individuales y/o grupales de las personas sobre las que se le aplica. Entre dichas consecuencias se puede hacer mención a: la alineación y el extrañamiento del yo, absentismo y rotación, burnout, satisfacción laboral, síntomas físicos, rendimiento, enriquecimiento del puesto, reducción de la incertidumbre en la definición del puesto, interferencia con la ejecución de roles privados, control de la conducta y resistencia a las normas (Martínez, 2001).

No obstante, y partiendo desde una perspectiva psicosocial, resulta interesante analizar en profundidad los atributos que realizan los individuos y los grupos sobre distintos aspectos de las normas emocionales. Cuál perciben que es la causa de su existencia, a quién identifican como su creador, quién creen es el principal beneficiario y perjudicado de su aplicación, en qué medida creen es posible modificar bien su contenido bien su aplicación, pueden ser claves para la explicación de las consecuencias de la conformidad o resistencia ante dichas normas. En este orden de ideas Martínez (2001) señala algunas estrategias (individuales y grupales) tales como: la regulación espontánea, la actuación profunda o deep acting, la actuación superficial o surface acting, el reclutamiento y la selección, el entrenamiento, el control directo e indirecto, el apoyo social de compañeros y supervisores, la cultura organizacional y socialización, entre otros métodos.

Por último, cabe anotar que las consecuencias del TE hoy en día, se tornan diferentes dependiendo de si los individuos o los grupos a los que pertenecen perciben que las normas emocionales establecen procedimientos justos a pesar de que esto pueda perjudicar alguno de sus intereses particulares. Del mismo modo, las consecuencias del TE serán distintas si los individuos entienden que la aplicación de los principios que inspiran alguna de las normas emocionales se aplica de forma injusta, beneficiando a un colectivo en perjuicio de otro.

Evidentemente, la evolución de conceptos como el del Trabajo, y la aparición de debates, discusiones, reflexiones y nuevos conceptos, como por ejemplo el del Trabajo Emocional, han dado pie a que la nueva generación de jóvenes trabajadores tenga a su disposición una amplia gama de herramientas y recursos que les permita reflexionar sobre la pertinencia o no de ocupar o mantenerse en un determinado puesto de trabajo o en una organización en particular.

Sin lugar a dudas, y a manera de conclusión, se puede afirmar que el concepto y la percepción actual del trabajo y del trabajo emocional son el producto de una serie de reflexiones e investigaciones que se han venido a través de los años, y que además se han visto influenciadas por los diferentes sucesos que han marcado al mundo laboral, y que de una u otra forma han favorecido la aparición de una generación “millennial” cuyo pensamiento y forma de actuar en el ámbito laboral se aleja del proceder y de los intereses tradicionales, y que termina combinando un sinnúmero de elementos que definirán si tomar un puesto de trabajo o no, o si migrar de un empleo a otro o no, o en su defecto, si trasladarse a una nueva empresa o emprender un camino laboral como trabajador independiente.

Esta generación “millennial” valora el trabajo no sólo desde lo económico sino desde lo individual, lo social, lo cultural, lo político, lo religioso, lo desafiante, lo emocional, lo novedoso, etc. Y debido a esto, el proceder o las formas de pensar de este tipo de empleados puede resultar enigmático para aquellas organizaciones que desean conocer a fondo a cada uno de sus trabajadores, y tener claridad sobre las expectativas de ellos para con la empresa, logrando saber a ciencia cierta si se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo, o si por el contrario contemplan la posibilidad de retirarse o de migrar hacia otras empresas o a otros proyectos, buscando nuevos retos personales o buscando satisfacer o llenar ciertos vacíos que su actual empresa no ha logrado cubrir.

Habiendo abarcado los conceptos de trabajo y trabajo emocional, resulta fundamental también reconocer y valorar algunas teorías clásicas de la motivación, y su incidencia en el contexto actual, ya que en base a uno de los objetivos propuestos en la presente investigación, la motivación puede ser considerada uno de los aspectos actuales más influyentes por los cuales un profesional renuncia o piensa en renunciar a su trabajo en la ciudad de Bogotá, y por ende es necesario comprender las teorías que sustentan y analizan este concepto, y verificar hasta qué punto y de qué manera ésta puede estar influyendo en las decisiones del profesional

3.4 Clásicos de la Motivación

Se puede afirmar que el tema de la motivación ha generado múltiples debates, puntos de vista y apreciaciones a través de los años, en donde además ha sobresalido la figura de múltiples autores los cuales se han encargado de enriquecer y expandir esta temática a través del aporte de nuevos conocimientos e ideas.

En efecto, resulta fundamental hacer referencia a la famosa Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow, la cual se ha mantenido a través del tiempo introduciéndose alguna serie de modificaciones, pero sin perder como tal su esencia. De manera breve, esta pirámide de Maslow, la cual fue propuesta en el año 1943 en la obra *Una teoría sobre la motivación*

humana, está categorizada en dos niveles: un nivel inferior y un nivel superior. En el nivel inferior se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia a un grupo, y de estima. Por su parte, en el nivel superior se encuentran las necesidades de conocimiento, necesidades estéticas y por último, las necesidades de autorrealización.

Maslow manifiesta por medio de esta pirámide que las necesidades de las personas están jerarquizadas según su importancia y urgencia inmediata. También afirma que la capacidad de deseo del hombre no tiene límites y por lo tanto cuando el individuo ve satisfecho un determinado nivel de necesidades por lo general busca pasar a un nivel superior para satisfacerlo. Maslow también señala que el paso de un nivel superior de necesidad no es irreversible, es decir, que puede darse el caso de que un individuo descienda en la pirámide debido a que deja de tener o sentir satisfechas las necesidades de un nivel superior.

Ahora bien, entrando más en materia, y de manera breve se puede definir las necesidades de la pirámide de Maslow de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: son consideradas las más urgentes, puesto que son las responsables de contribuir al equilibrio del estado corporal, evitando que se generen daños importantes e irreversibles en el organismo humano.
- Necesidades de seguridad: en el plano laboral, esta necesidad corresponde a la tendencia del individuo por buscar estabilidad en sus trabajos, poder desarrollar planes a futuro sin sentirse vulnerables a los peligros y amenazas del medio externo.
- Necesidades sociales o de pertenencia a un grupo: aquí se habla sobre el miedo de la mayoría de los individuos a quedarse o sentirse solos, y su inminente tendencia a asociarse o pertenecer a unos determinados grupos para compartir experiencias y convivir.
- Necesidades de estima: hacen referencia a la motivación que se genera en un individuo cuando ve que sus esfuerzos y logros están siendo reconocidos y valorados, generando el refuerzo de los valores positivos y promoviendo un plus adicional que impulsa a la persona a seguir trabajando y haciéndose más fuerte en la creación de su propia identidad.
- Necesidades de conocer y comprender: aquí se hace referencia sobre la indiscutible necesidad que posee el individuo de explorar, conocer y comprender todo lo que lo rodea, de una manera profunda, clara y concisa que le permita sentirse con un nivel de sapiencia significativo a través del cual sea considerado útil y valioso dentro del medio en el que se desenvuelve.
- Necesidades estéticas: hacen referencia a esa motivación que se genera entre los individuos para promover una belleza exterior y ser partícipes de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y se encuentran en la cima de la pirámide, Maslow define a la autorrealización como el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica, haciendo lo que la persona nació para hacer.

Podría Decirse que la necesidad de seguridad en materia laboral ya no luce tan trascendental para el trabajador actual, y por ende las motivaciones frente a un empleo fijo no siempre llaman la atención de los jóvenes. Por otra parte, cabe resaltar la enorme necesidad que sienten los jóvenes millennials de asociarse en grupos para alcanzar sus propósitos y metas,

aunque dichas metas no siempre vayan encaminadas precisamente a la búsqueda de la estabilidad laboral.

De manera crítica se puede afirmar también que en el trabajador actual existe una enorme necesidad de autorrealización en donde los individuos buscan hacer lo que consideran que realmente les gusta, pero considerando otro gran número de variables que lo llevan a experimentar múltiples experiencias y a permanecer en esa búsqueda constante de nuevos retos y espacios de convivencia y trabajo.

Frente a la pirámide de Maslow podemos concluir que las necesidades del individuo como tal no han cambiado, pero sí se pueden notar cambios significativos en el trabajador actual con respecto a algunas de éstas, especialmente con la relacionada con la seguridad, en donde ya se empieza a dejar de lado la estabilidad y el miedo a las amenazas y peligros externos, y se da apertura a una actitud más osada e incluso arriesgada en material laboral por parte de los jóvenes.

Tiempo más tarde, para el año 1961 aparece la Teoría de las Necesidades, propuesta por David McClelland, en la cual se afirma que todos los individuos poseen una serie de necesidades que son fundamentalmente:

- Necesidad de logro: hace referencia al esfuerzo de todo individuo por sobresalir y alcanzar el éxito en un contexto determinado.
- Necesidad de poder: hace referencia al deseo de crear un impacto, una influencia y un control sobre un determinado grupo de personas.
- Necesidad de afiliación: se refiere al deseo de todo individuo por relacionarse con las demás personas y generar lazos interpersonales en diferentes contextos de su vida.

Según esta teoría, cada individuo se encuentra motivado dependiendo de la intensidad de su deseo por desempeñarse en un determinado cargo y afrontar situaciones competitivas. De igual manera esta teoría también señala que los factores diferenciadores entre un trabajador y otro están precisamente marcados por las responsabilidades personales que ellos mismos se autogestionan; en efecto, habrán trabajadores que busquen metas desafiantes y grandes responsabilidades, mientras que habrán otros que evitarán tareas demasiado sofisticadas o que les demande una gran responsabilidad.

Esta teoría resalta la necesidad de muchos individuos de encontrarse en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, en donde es prioritario su prestigio y la consecución de influencia sobre los demás; de igual manera, esta necesidad y motivación de logro puede ser vista como la interacción situaciones personales y situacionales. Otra necesidad tratada en esta teoría tiene que ver con la afiliación, que no es más que la motivación que siente el individuo de estar constantemente relacionado con sus semejantes y crear un ambiente grato de trabajo a través de las buenas relaciones y la sana convivencia.

Sin lugar a dudas, se puede concluir que esta teoría de la necesidad encaja perfectamente en el contexto laboral actual en donde los millennials constantemente están buscando nuevos desafíos, retos y experiencias, y que además les permita sentirse importantes en los diferentes espacios donde interactúan, sin dejar de lado el papel motivador de las relaciones sociales y laborales.

Resultaría muy favorable para muchas empresas indagar acerca de las necesidades que sus trabajadores, en especial los más jóvenes, experimentan, y poder así elaborar estrategias de acción que les permita incrementar los niveles de satisfacción de los empleados, sin dejar de lado los objetivos empresariales.

Siguiendo este orden cronológico, nos encontramos con la llamada Teoría de las Expectativas, propuesta por Victor H. Vroom en el año 1964, y la cual parte de la hipótesis de que un individuo tiende a actuar de una determinada forma con base en la expectativa de que una vez finalizado su trabajo, se presentará un resultado atractivo para él.

En este sentido, esta teoría habla de que la motivación para producir está en función de tres cosas que son:

- Los objetivos individuales o la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos en base a las expectativas generadas.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo, tomando como referencia las expectativas y las recompensas.

Esta teoría señala que los objetivos personales del individuo pueden estar relacionados no necesariamente con dinero sino también con otros factores como la estabilidad en el cargo, la aceptación social, el reconocimiento y trabajo interesante, o la combinación de éstas. De igual manera, la relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad tiene que ver con el hecho de que hasta qué punto y bajo qué circunstancias un trabajador considera pertinente aumentar su nivel de producción, dependiendo no sólo de la remuneración que recibirá por ello sino también de otro tipo de factores como, por ejemplo, la aceptación social dentro de un equipo de trabajo.

Finalmente, la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad tiene que ver con el conocimiento que tiene éste sobre su propio trabajo y sobre qué tanto puede repercutir sus habilidades para que éste sea más útil y significativo dentro de la empresa. Bajo esta teoría, se considera que el individuo crea una tendencia para actuar de cierta forma dependiendo del convencimiento que exista en que sus acciones lo conducirán a lograr un resultado útil y atractivo para sí mismo.

Monroy y Sáez (2012) consideran que en la actualidad esta teoría es una de las de mayor aceptación en el entorno de la motivación y que es aplicada a múltiples dimensiones como por ejemplo en el deporte, en donde se afirma que un deportista estaría motivado para realizar un esfuerzo considerable cuando esté convencido que gracias a ese esfuerzo llegará a una buena apreciación del desempeño, lo cual se vería reflejado en recompensas e incentivos por parte del club al cual está inscrito, satisfaciendo así sus metas personales.

Para concluir, y tomando como referencia al trabajador joven de la época actual, podemos afirmar, sin lugar a duda, que esta teoría tiene una gran aceptación e influencia puesto que los jóvenes de hoy son personas movidas y motivadas constantemente por sus expectativas, y su decisión de aceptar un cargo o de permanecer en el mismo depende en gran medida de estas. En efecto, los millennials son trabajadores que necesitan sentirse útiles y motivados

constantemente; ellos se motivan en la medida en que vean cómo su trabajo es valorado, incentivado y repercute positivamente en la empresa. Los millennials son personas abiertas a los retos y desafíos, y son muy propensos a abandonar aquellos trabajos que se tornen rutinarios o poco desafiantes, aún incluso dejando de lado la estabilidad que éstos puedan ofrecerle.

Evidentemente nos encontramos frente a una teoría motivacional que describe perfectamente la realidad del trabajador actual, sobre todo teniendo en cuenta que las expectativas de ahora no son las mismas que las de antes, que sólo giraban en torno al dinero y a la estabilidad; ahora, por el contrario, las expectativas en los nuevos trabajadores son muchas y muy variadas, y en ocasiones, bastante complicadas de descifrar.

Por otro lado, tenemos a la Teoría de la Equidad, formulada por J. Stacey Adams en el año 1965, la cual postula que la motivación es fundamentalmente un proceso de comparación social en donde debe tenerse en cuenta el esfuerzo y los resultados y/o recompensas obtenidos por el mismo, comparándose además con los resultados y esfuerzos realizados por otros.

En esta teoría se genera el interrogante de cómo poder aumentar la motivación hacia una determinada tarea y se resaltan ciertos aspectos como el equipamiento, que consiste en dotar de todo el material necesario al trabajador para llevar a cabo sus tareas; la división y combinación de las tareas, que consiste en saber hacer uso de los diferentes valores motivacionales de cada tarea para contrarrestar cualquier aspecto negativo de las mismas; la arquitectura del trabajo, la cual consiste en promover sobre el mismo trabajo otra serie de tareas motivadoras para el individuo que favorezcan la consecución de los objetivos y la valoración de la calidad del trabajo realizado.

En esta teoría de la equidad, se considera que la definición y el conocimiento de los objetivos de la organización por parte de los trabajadores es un aspecto clave para alcanzar los logros propuestos. De igual manera se considera que el sistema de recompensas y adecuado reconocimiento también resultan un importante elemento motivador, siempre y cuando se adopte un sistema de incentivos concreto y equitativo. Por último, se hace referencia al feedback sobre el trabajo desarrollado, afirmando que el hecho de conocer qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal, favorece y mejora el rendimiento.

Los factores de motivación más importantes considerados en esta teoría son: clara comprensión y conocimiento del trabajo, proporción de recompensas e incentivos, favorecimiento de la creatividad y el desarrollo de habilidades personales, valoración de los logros alcanzados y su contribución a las metas organizacionales, provisión de elementos necesarios para la realización de las diferentes labores. Del mismo modo, los factores de desmotivación más importantes considerados en esta teoría son: fuerte crítica hacia el trabajo, negación a nuevas ideas, definición imprecisa de los objetivos, falta de elogios hacia el trabajo bien realizado, ausencia de comunicación entre los diferentes niveles y la sensación de no sentirse parte de un equipo.

Ahora bien, los anteriores factores de motivación y desmotivación han sido considerados como los más importantes puesto que si nos trasladamos al trabajador actual, se puede encontrar que éstas son las que más influyen positiva y/o negativamente en estos.

En efecto, el joven trabajador de hoy experimenta una necesidad inminente de sentir que su trabajo es realmente útil y está siendo valorado dentro de una organización o dentro de un equipo, independientemente de la remuneración económica que esté recibiendo por éste. De manera crítica se puede decir y concluir que esta teoría es de vital importancia para comprender cómo la motivación afecta considerablemente a cualquier trabajador a través del tiempo, sobre todo en la época actual en donde nos encontramos frente a una generación laboralmente más sensible, la cual no quiere sentirse como instrumento mecánico de una empresa, sino más bien como un miembro importante de la misma en donde sus conocimientos, ideas y aportes son realmente tenidas en cuenta, y en donde su trabajo y sus logros son verdaderamente reconocidos.

Resultaría muy interesante que las empresas se apropien un poco más de esta teoría y reevalúen la manera en cómo están incentivando a sus trabajadores, puesto que los niveles de motivación han cambiado tanto y hasta tal punto que ya el factor dinero no resulta ser el arma principal de atracción para el trabajador joven de hoy.

Como conclusión general frente a las teorías tratadas anteriormente, se puede decir que todos estos postulados son perfectamente adaptables a nuestra época actual, pero de igual manera hay que resaltar el hecho de que algunas tendencias están cambiando. Algunos aspectos han variado mientras que otros se han consolidado a través de los tiempos y de los contextos sociales que van surgiendo. Se puede evidenciar cómo algunos aspectos relacionados con el reconocimiento, la valoración del trabajo, la sensación de sentirse importante y realmente útil dentro de la empresa, la búsqueda de trabajos desafiantes y nuevas responsabilidades, la construcción y enriquecimiento de las relaciones sociales, entre otros, se afianzan dentro del nuevo contexto laboral, reafirmando algunos señalamientos que las teorías motivacionales hicieron en su momento y que quizás para ese entonces no se hacía tan evidente entre los empleados, y abriendo paso a nuevas necesidades y expectativas que anteriormente no eran demasiado concebibles.

Las motivaciones y expectativas de los trabajadores actuales efectivamente han cambiado, y con ellas las formas de proceder, comportarse, desempeñarse y auto exigirse en un determinado puesto de trabajo; no obstante, estas teorías motivacionales ya mencionadas nos ayudan a comprender mejor la situación y de cierta forma nos permite entender que no estamos necesariamente frente a algo nuevo, sino que estamos frente a una realidad de la cual muchos estudiosos del tema ya habían hablado, pero cuya realidad aún no se hacía demasiado palpable para la época, pero que en estos momentos es un fenómeno totalmente real que obliga a repensar la forma en cómo se trata y se gestiona a los trabajadores de una empresa, especialmente a los más jóvenes, pues son éstos lo que traen consigo esta toda esta densa y revolucionaria gama de ideales y expectativas que influyen en su manera de laborar en las diferentes organizaciones.

Por último, para finalizar este apartado relacionado con algunas teorías motivacionales y sus implicaciones en el trabajador actual, vale la pena resaltar el trabajo hecho por García (2012),

quien realizó para la Universidad de Valladolid una investigación titulada “La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables”. Esta investigación describía las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analizó a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral, manifestando que, aún en la situación económica que vivía el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica.

Una de las hipótesis más relevantes manejadas en esta investigación es que existen elementos motivadores con igual o superior peso que la retribución económica, y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

En efecto, en esta investigación se consideró que la motivación es realmente lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad, respondiendo con un comportamiento u otro frente a una situación concreta.

La motivación laboral debe ser contemplada entonces como la fuerza que estimula al trabajador para conseguir y/o satisfacer sus propias necesidades y alcanzar una serie de objetivos a través del desarrollo de su trabajo. En este sentido, las empresas deben orientar sus esfuerzos a intentar motivar a sus trabajadores para que se logre una mayor implicación de estos con sus tareas y con la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Las conclusiones generales más importantes arrojadas por esta investigación fueron:

- El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental.
- La retribución económica es una parte importante, pero el salario emocional o motivador es fundamental.
- El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor para la consecución de los objetivos de la empresa.
- No sirve de nada retribuir económicamente a una persona si no está motivada y no desempeña su trabajo en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa. Las personas entrevistadas valoran su buena relación con su superior o jefe un 65%, y lo atribuyen a la autonomía para desarrollar su trabajo, al respeto y con mayor porcentaje al reconocimiento por parte del superior o jefe de su trabajo.
- Las personas entrevistadas que valoraban mala su relación con su superior o jefe, lo atribuyen a la falta de reconocimiento de este a su trabajo. Los trabajadores expone con estos datos que el reconocimiento por parte de su superior o jefe es un elemento motivador para la realización de su trabajo, la inversión en estos elementos motivadores no tiene gasto económico pero si gran repercusión en los trabajadores y en consecuencia en su desarrollo del trabajo.

- El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él.
- Para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa, muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones. Fomentar el reconocimiento de una laboral, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador.
- La satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad y a la satisfacción del cliente por lo que directamente está vinculada a la productividad de la empresa o consecución de objetivos. Por ello se debería invertir más en elementos de retribución emocional buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente con los objetivos del trabajador, generando beneficios y mejorando las relaciones profesionales.
- Se debe tener en cuenta los factores que involucra el equilibrio adecuado para la persona en aspectos familiares y extra laborales, que finalmente aporta a la motivación y bienestar.

Ahora bien conociendo las teorías de motivación más relevantes podemos hablar críticamente sobre algunos elementos estratégicos que promueven la permanencia de un empleado en una empresa.

Del mismo modo vale la pena rescatar los dicho por Lawrence y Nohria (2002), las cuales afirman que también existen una serie de impulsos que influyen en cualquier trabajador. Dichos impulsos son: adquirir, formar lazos, comprender y defenderse.

3.5 Elementos estratégicos en la permanencia de un empleado joven en una organización.

Partiendo de algunas de las teorías de motivación vistas en el inciso anterior, como la teoría de la equidad, teoría de las expectativas, teorías de las necesidades, entre otras, se hará un vistazo crítico sobre algunos elementos estratégicos que promueven la permanencia de un empleado. En este sentido vale la pena retomar lo afirmado por Lawrence y Nohria (2002) en donde se deja abierta la sugerencia a valorar aquellos impulsos que, acompañados de algunos elementos motivacionales, pueden determinar las conductas de un trabajador.

El *impulso de adquirir* tiene que ver no sólo con la parte tangible (adquisición y/o sostenimiento de los bienes) sino también con esa posición o estatus social que se desea obtener dentro de la sociedad; en efecto, se trata de un impulso del ser humano por sentirse importante y bien caracterizado dentro de un grupo social determinado, y a su vez, poder satisfacer sus necesidades económicas.

El *impulso de formar lazos* hace referencia a esa necesidad innata del ser humano por relacionarse con el medio y crear conexiones y lazos afectivos con las demás personas. De hecho, el ser humano es un ser sociable por naturaleza y de ahí la importancia de que un trabajador siempre intente crear en una organización vínculos y conexiones tanto de índole laboral como personal.

El *impulso de comprender* tiene que ver con la intención de toda persona por satisfacer sus dudas y curiosidades, al mismo tiempo que fortalecer y gestionar su propio conocimiento dentro de las labores que realiza. En otras palabras, un trabajador se sentirá más comprometido con su labor en la medida que siente que cada día aprende cosas nuevas que lo ayudan a comprender aún más el mundo que lo rodea.

Finalmente, el *impulso de defenderse* se refiere a esa necesidad inminente del ser humano por protegerse, sentirse protegido y promover la justicia dentro de su contexto. Esto significa que en el ámbito empresarial, todo trabajador tiende a buscar la manera de sentirse respaldado y que sus derechos no sean violados, y si es posible, tratar de que el clima laboral se gestione en un ambiente de equidad e igualdad para todos.

En el ámbito organizacional es fundamental gestionar estos cuatro impulsos, independientemente de que alguno influya más en un empleado que otro. En otras palabras, si se descuida la satisfacción de uno de estos impulsos se corre el riesgo de que el empleado comience a sentir descontento y por consiguiente disminuya su nivel de compromiso con relación a la empresa. De esta manera es fundamental una gestión compacta de estos cuatro impulsos en todo momento por parte de las organizaciones.

Por otra parte, Nohria, Groysberg y Elling Lee (2008) señalan que la motivación en los seres humanos ha sido un completo enigma que ha originado numerosos estudios y debates a través del tiempo. En materia laboral, una de las grandes conclusiones que se ha desarrollado es que para hablar de un trabajador hay que inspeccionar aspectos fundamentales tales como: la participación, la satisfacción, el compromiso y la intención de renunciar.

En este orden de ideas, cuando se habla de participación se hace referencia a los esfuerzos que de manera innata y natural el empleado dedica a su trabajo. La satisfacción tiene que ver con el nivel en que la empresa está satisfaciendo las expectativas del empleado, no sólo por las pautas descritas en un determinado contrato sino también por el bienestar laboral que se promueva. El compromiso hace referencia al sentido de pertenencia que el empleado posee hacia la empresa; dicho compromiso puede generarse de manera natural en el trabajador, o puede ser propiciado, promovido y fortalecido por la misma organización. Por último, aparece la intención de renunciar como otro elemento que permite medir el nivel de motivación de un empleado dentro de una empresa; en efecto, este último indicador es uno de los más implicados en lo que movilidad laboral concierne.

Teniendo claro algunos elementos estratégicos que promueven la permanencia de un empleado, también se puede referenciar a aquellos elementos organizacionales que debilitan la relación con los mismos como lo vemos a continuación.

Nohria, Groysberg y Eling (2008) señalan que existen elementos organizacionales que fortalecen la relación de los empleados con la empresa a partir de la gestión de los cuatro impulsos emocionales mencionados anteriormente, pero cuando estos no se gestionan de una manera correcta pueden debilitar la relación y hasta terminar en renuncias por parte de los empleados.

En efecto, se trata de una serie de factores y de acciones que pueden influir en un empleado a la hora de valorar su puesto de trabajo o por lo contrario sentir que su trabajo no satisface sus expectativas y empezar la búsqueda de una nueva oportunidad.

Dicho lo anterior, algunos de los motivos por los cuales un empleado renuncia a cualquier empresa es porque no ve claramente el llamado sistema de recompensas, el cual no es más que una acción orientada a resaltar a aquellos empleados que sobresalen en su labor, otorgándoles así oportunidades de progreso y superación, y obviamente brindándoles incentivos no solo de carácter económico sino también de índole personal que los motive para seguir ejerciendo su trabajo de la mejor manera posible.

El sistema de recompensas se convierte así en una acción empresarial que promueve el impulso del trabajador por adquirir. Ahora bien, cabe recordar que cuando se habla del impulso por adquirir no se hace referencia sólo a la parte tangible sino a aspectos implícitos que tienen que ver con el deseo de cada trabajador por mejorar y/o fortalecer su estatus y posición dentro de la organización para la que trabaja y además del entorno que lo rodea.

Otro factor importante que está directamente relacionado es el impulso de un trabajador por formar lazos, y este tiene que ver con el ambiente que se genera en la empresa y sus trabajadores, en efecto, podría afirmarse que muchas empresas descuidan este aspecto y cometen el grave error de no preocuparse por promover el trabajo en equipo, el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros, la colaboración, la comunicación constante, entre otros.

El diseño de los puestos de trabajo es otro aspecto importante dentro de las organizaciones y tiene que ver con el hecho de que éstas puedan crear empleos interesantes, desafiantes, y ante todo, significativos tanto para el trabajador como para la misma empresa como tal. Justamente este aspecto toma gran relevancia puesto que la población bajo estudio, según Varela (2012), son personas creativas, que disfrutan romper los marcos organizacionales buscando autonomía constantemente, valora los desafíos empresariales que les permita crecer en conocimientos, y están en constante aprendizaje, por lo tanto si un puesto de trabajo no está diseñado teniendo en cuenta estas características es muy posible que se den renuncias por parte de los trabajadores.

Ahora bien, resulta interesante preguntarse el por qué este aspecto promueve el impulso del trabajador por comprender; pues bien, como se había mencionado anteriormente, el impulso por comprender consiste en ese interés constante de una persona por aprender nuevas cosas y satisfacer su curiosidad dentro de su puesto de trabajo. Debido a esto, cuando un puesto de trabajo empieza a volverse excesivamente rutinario para el empleado, se corre el riesgo de que éste ya no lo sienta tan interesante e incluso, perciba que dicho trabajo es poco significativo; esto se debe a que el trabajador no está satisfaciendo ese impulso por comprender, satisfacer sus curiosidades y aprender nuevas cosas.

Por último, la satisfacción de un trabajador por su impulso de defenderse está relacionada con los procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos. Cuando los trabajadores perciben poca confianza, inequidad e injusticia en algún determinado proceso dentro de la organización, comenzará a sentirse desmotivado con el puesto de trabajo y con la empresa como tal. Por lo anterior es muy importante que las organizaciones trabajen arduamente en este aspecto puesto que es aquí donde se generan múltiples descontentos e insatisfacciones por parte de los empleados. En este ítem es fundamental que una empresa gestione los valores de la justicia, la confiabilidad y la transparencia en todos sus procesos, llámese estrategias, asignaciones de tarea, recompensas, etc.

Teniendo una mayor claridad sobre los elementos estratégicos y organizacionales que fortalecen o debilitan la relación con los empleados, podemos proceder a indagar sobre algunos conceptos innovadores que han surgido en los últimos años y que ayudan a comprender mejor lo que está sucediendo con el trabajador actual. Es así como nos encontramos con el caso de los conceptos de Enriquecimiento del Trabajo y Salario Emocional, los cuales se convierten en conceptos que ayudan a comprender por qué un empleado se mantiene en una empresa o decide renunciar a la misma.

En este sentido podemos comenzar afirmando que el Enriquecimiento del Trabajo tiene como finalidad mejorar no sólo la eficiencia en las tareas por parte de los empleados, sino también el nivel de satisfacción de éstos.

Paul, Robertson y Herzberg (1969) señala que para alcanzar dicho fin se necesita gestionar puestos de trabajo que otorguen mayores responsabilidades, un ambiente de mayor reconocimiento, tareas que sean desafiantes, y obviamente, oportunidades claras de ascenso y crecimiento personal.

Rocco (2009) cita a Furnham (2001) para hablar sobre el llamado “Enriquecimiento del trabajo”. Dicho concepto hace referencia al diseño por parte de las empresas de puestos de trabajo que promuevan el logro personal, el reconocimiento y el crecimiento profesional de sus empleados.

En efecto, el trabajador se siente más comprometido y satisfecho en su puesto cuando le otorgan actividades desafiantes, que pongan a prueba su nivel de responsabilidad, que le permitan crecer como persona y profesional, y que a su vez, le permita acceder a nuevas y mejores oportunidades laborales dentro de la misma empresa.

Por otra parte, también se habla de un llamado “Salario emocional”. Dicho concepto pone en tela de juicio la idea que existía hasta a comienzos del siglo XX, puesto que se consideraba que el factor motivante de los empleados giraba exclusivamente en torno al dinero. En efecto, aunque el dinero es supremamente valioso en el proceso de adquisición de bienes y satisfacción de necesidades; éste también empieza a perder su valor directo cuando dichas necesidades y bienes ya se encuentran cubiertos o adquiridos.

Debido a lo anterior autores como Davis y Newstrom (2003) señalan que el dinero no genera el mismo nivel de satisfacción en cada etapa de la vida del empleado, es por esto por lo que como agente satisfactor el dinero también posee sus límites, situación que provoca que las empresas empiecen a preguntarse de qué manera pueden seguir satisfaciendo a sus empleados más allá de la remuneración que éstos reciben por su trabajo.

Correro (2005) se refiere al salario emocional como una necesidad elocuente de las empresas para retener y mantener motivados a sus trabajadores. Se habla entonces de un cambio en las formas y tendencias de compensación a los trabajadores por la ejecución de sus labores. El factor monetario se deja de lado y se hace un énfasis profundo en aquellas motivaciones o necesidades intrínsecas que puede tener un empleado y que la empresa está en capacidad de cubrir, a manera de retribución no monetaria, con el fin de ayudar a garantizar la permanencia de los trabajadores en la organización, mediante el fortalecimiento de la satisfacción de los mismos desde la parte económica como desde la emocional.

Paredes (2006) utiliza una conceptualización muy acertada al referirse al salario emocional como todos aquellos elementos intangibles que una empresa puede proporcionarle a sus empleados para complementar y fortalecer el salario económico, incrementando la motivación de los mismos y su fidelidad con la empresa.

En conclusión, las organizaciones en la actualidad están llamadas a apropiarse urgentemente de los conceptos de “enriquecimiento del trabajo” y “salario emocional” para hacer una reflexión profunda acerca de la forma en cómo están gestionando cada uno de sus puestos de trabajo.

Muchas empresas podrían caer en el error de pensar que un trabajo que no exija grandes desafíos ni nuevas responsabilidades para sus empleados y que aparte sea bien remunerado monetariamente, será una garantía real de satisfacción y permanencia de estos dentro de la empresa, cuando en realidad no es así.

Los elementos motivacionales de los empleados hoy en día son tantos y tan diversos que las organizaciones deben preocuparse por todos estos con el fin de evitar la desertión de los mismos de sus puestos de trabajo, y esto solo se previene mediante el fortalecimiento de los niveles de satisfacción de los empleados, que como ya se ha podido contemplar, no se limitan a la parte monetaria ni al estricto cumplimiento de las labores que le han sido asignadas.

Habiendo indagado sobre el contexto actual de los nuevos trabajadores, algunos conceptos innovadores y los principales elementos influyentes sobre el trabajador de hoy en día, resulta trascendental empezar a hablar específicamente sobre el trabajador joven de hoy en día, su perfil y sus principales características.

3.6 Antecedentes

La generación millennial ha generado ha ganado terreno en los estudios científicos de los últimos años, sin embargo, se han encontrado pocos estudios enfocados puntualmente en su ámbito laboral. Ahora haremos un acercamiento de algunos trabajos de investigación relacionados específicamente con el objeto de estudio de la presente tesis.

Algunas de las conclusiones que comparten estas investigaciones, son que es evidente que las personas que nacieron entre 1980 y 2000 poseen características diferentes a sus generaciones anteriores por consiguiente su visión de la vida como tal han cambiado, de este modo sus capacidades, motivaciones, métodos de aprendizaje, formas de relacionarse y su forma de entender la calidad de vida difieren de la estructura social generada por sus antecesores.

Tagliabue (2009) plantea que estos jóvenes presentan valores, creencias y estilos que ponen en entredicho las estrategias de enseñanza y de trabajo vigentes, sin embargo, la familiaridad y fluidez en el manejo de la tecnología los coloca por encima de los miembros de otras generaciones a la hora de manejar información y todo lo relacionado con las comunicaciones.

Del mismo modo, Pozzi (2013) desarrolló para la Universidad de San Andrés una investigación titulada “Generación Y: Sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico”. El objetivo de dicho trabajo fue identificar las expectativas laborales que poseían los graduados

de la Universidad de San Andrés pertenecientes la “Generación Y”. En este sentido, se buscaba también detectar las preferencias que estos tenían acerca de ciertos atributos, mediante el nivel de importancia que le otorgaban a cada uno, para así lograr jerarquizarlos y detectar aquellos que más influían sobre sus decisiones laborales y que por ende entraban a formar parte del contenido de su contrato psicológico.

Esta investigación partió del hecho de que en el mundo laboral actual, la inserción de la llamada generación “Y” ha generado numerosos cambios en cuanto a las relaciones laborales, detectándose así que los jóvenes millennials no solo poseen ciertas particularidades, sino que irrumpen con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera.

Fue así como esta investigación estudió las expectativas laborales que buscan satisfacer los millennials en su trabajo, exponiendo aquellas que estos priorizan. Del mismo, se hizo alusión a los cambios en la relación laboral tradicional y la importancia de la empleabilidad y el surgimiento de mayores niveles de careerism (tendencia a cambiar de empleo frecuentemente). Para ello se realizó un estudio cuantitativo por medio de una encuesta a graduados de la Universidad de San Andrés para obtener la perspectiva de los mismos millennials. Se obtuvieron resultados sumamente interesantes, que permitieron establecer cuáles son los desafíos y las oportunidades que poseen los empleadores frente a la aparición de estos millennials. Es así que, la exposición de las expectativas e intereses de estos jóvenes, constituyó un antecedente importante, que permite brindarles a las empresas un enfoque sobre las particularidades que se ha detectado que inciden sobre el rendimiento, la motivación, el compromiso y mismo la retención de estos empleados “Y.”

Las conclusiones generales más importantes arrojadas por esta investigación fueron:

- Las expectativas laborales juegan un rol primordial en toda relación de trabajo. Investigaciones previas han demostrado su posible relación con los niveles de satisfacción laboral, compromiso, lealtad, y hasta mismo la intención por permanecer o desvincularse de la empresa. Son muchas las expectativas laborales que un empleado puede poseer en vista de su relación laboral.
- Los millennials de esta investigación demostraron que a nivel general, cuentan con altas expectativas laborales y de carrera que se adecúan a las características provistas en estudios anteriores.
- Los graduados acentuaron la importancia de que su empleo les permita desarrollar continuamente nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Este detalle, junto con otras de las respuestas obtenidas, permitieron asumir que muchos jóvenes prefieren un trabajo interesante que les permita crecer profesionalmente por sobre un trabajo bien remunerado. Esto significa que si bien el salario sigue siendo importante, estos jóvenes están más enfocados en el potencial de aprendizaje que tiene la posición y la satisfacción personal que les pueda otorgar un determinado empleo, que en el dinero que éste les genere.
- Se observa que los jóvenes poseen mayor apego a su propia carrera laboral y a sus deseos por progresar que al compromiso o la lealtad hacia un determinado empleador.
- Otro aspecto que se destaca es el interés que los jóvenes encuestados tienen en lograr una buena integración entre su vida laboral y su vida personal, así como también la

gran importancia que le designan al aspecto social dentro del ambiente laboral. Buscan que en sus trabajos se cree un entorno agradable que fomente las relaciones sociales y que encuentren mucha colaboración. Resulta esencial para quienes pretendan atraer y retener a estos jóvenes, que reconozcan la importancia del clima laboral y la cultura organizacional.

- Los jóvenes “Y” se encuentran motivados por una amplia combinación de factores o atributos que componen sus contratos psicológicos. Por eso mismo, este estudio sugiere que la comprensión de las expectativas de estos empleados puede resultar beneficiosa para que las empresas diseñen nuevas estrategias no solo de reclutamiento sino también de retención.
- Para las organizaciones que compiten para reclutar los mejores talentos “Y” del mercado, estos resultados le permitirán establecer en donde apalancarse para crear una ventaja competitiva que permitirá atraer y retenerlos de manera efectiva. Deben reconocer que esta generación cuenta con grandes expectativas de desarrollo y progreso y un gran potencial de aprendizaje que no han desarrollado a pleno todavía, ya que se encuentran en los inicios de sus carreras profesionales. Es imprescindible que inviertan en quienes contraten, para que aquellos no decidan abandonar la empresa por incumplimiento de las expectativas de su contrato psicológico.

Sumado a lo anterior, Cerra (2013) al igual que Rosana Tagliabue (2009), establecen en su estudio que las percepciones respecto al trabajo y la manera de interrelacionarse en el ámbito laboral de estos jóvenes han cambiado y plantean que las nuevas tecnologías han sido el gran aporte en la concepción de nuevas tendencias, ya que los jóvenes traducen su vida cotidiana como si fuera el manejo de un software o una red social.

De igual manera, Cerra (2013) señala que estos jóvenes tienen mucha facilidad para el trabajo en equipo, preferentemente en ambientes basados en grupos solidarios más que en estructuras jerárquicas. La investigación muestra algunas características personales como por ejemplo sus ganas de participar y opinar continuamente del mismo modo que pueden hacerlo mediante una red social, son personas que pueden hacer más de una cosa a la vez: trabajar mientras revisan su celular, ver un video o escuchar música, son capaces de trabajar simultáneamente en diferentes tareas. Sin embargo, su necesidad de inmediatez en el procesamiento de la información se refleja en la exigencia de feedback continuo por parte de su superior al cual no lo ven como jefe si no como coach, exigiéndole siempre una respuesta oportuna.

En un estudio hecho por Insead’s Emerging Markets Institute, Universum y Head Foundation, (2014) donde entrevistaron a cerca de 17.000 jóvenes de entre 18 y 30 años en más de más de 40 países, los millennials latinoamericanos han priorizado los retos estratégicos y las oportunidades de tener influencia en la empresa como factores de más importancia en su puesto de trabajo, buscan un tipo de empresas y jefes que les motiven, pero esta motivación se ve impulsada por la percepción de un jefe que sea un modelo o ejemplo a seguir.

Una de las características que más se reflejó en los estudios e investigaciones revisadas fue el deseo de flexibilidad laboral, los millennials hacen especial énfasis en el balance entre lo laboral y lo personal. Según la encuesta ya mencionada, muchos jóvenes alrededor del mundo comparten que lo primordial es tener suficiente tiempo libre para su vida privada, horarios flexibles y reconocimiento. Pero mientras los latinoamericanos, asiáticos y africanos prefieren

que el trabajo les quede cerca, los norteamericanos y europeos occidentales prefieren que las condiciones de trabajo sean más flexibles para poder, por ejemplo, trabajar desde casa.

Ahora bien, teniendo en cuenta trabajos de investigación específicos en un país, Paulina Carvalho Rencoret (2014) realizó un estudio acerca de cuáles son los aspectos valorados por los profesionales millennials chilenos en sus trabajos, qué buscan en la organización donde trabajan o quieren trabajar y qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización. Esta autora obtuvo como resultado un perfil muy similar a las conclusiones de las investigaciones que hemos nombrado anteriormente.

Mitta y Dávila (2015) realizaron para la Pontificia Universidad Católica del Perú una investigación titulada “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones”. Este trabajo se desarrolló a partir de información obtenida de distintos estudios relacionados al tema de los Millennials y su impacto en los centros de trabajo en relación con las políticas de retención que estos vienen aplicando; así como, bibliografía acerca de los recursos humanos y la gestión del capital humano. Esta investigación tuvo como objetivo general identificar las políticas y prácticas de retención de personal que sirven para fidelizar a los jóvenes colaboradores Millennials. En este sentido, se analizaron dos grandes bloques: el primer bloque se basó en las características del comportamiento de un grupo de jóvenes Millennials universitarios encuestados de la Pontificia Universidad Católica del Perú de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial, y a su vez las expectativas que estos tienen con respecto a las políticas y estrategias de retención que les ofrece la oferta laboral. El segundo, se basó en la percepción de un grupo de organizaciones limeñas seleccionadas con respecto a las características comportamentales de los jóvenes definidos como Millennials y a su vez, las políticas y estrategias de retención que este grupo está implementando para retener el talento de sus colaboradores.

Algunas de las conclusiones generales más importantes de esta investigación fueron:

- Los Millennials son importantes no solo por sus diferencias con respecto a las generaciones anteriores, sino también porque es la segunda generación más numerosa después de los “Baby Boomers”, los cuales ya están transcurriendo las últimas etapas de la vida laboral. “En los Estados Unidos forman el 25% de la fuerza laboral actual y en India más del 50% (...) se proyecta que para el año 2020, los Millennials serán el 50% de la fuerza laboral global (PWC, 2011, p.3)”.
- La personalidad de los jóvenes que se encuentran en los distintos rangos generacionales se moldea mediante los eventos históricos que experimentan, es así como sus expectativas, deseos y requerimientos también se ven afectados. Un joven que experimenta una crisis económica puede que valore más un alto salario y una estabilidad laboral que un joven que experimenta el auge económico porque el primero experimenta una situación donde la economía es un tema delicado y el dinero es bien escaso, mientras que el segundo vive una situación deseable y el dinero es un bien abundante.
- Para los jóvenes encuestados su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera,

retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como de rotación de tareas.

- Para los jóvenes encuestados se encontró una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación y las preferencias de las estrategias de retención como brindarle línea de carrera, retroalimentación, capacitación, rotación de tareas y flexibilidad; esta relación nos permite inferir que para estos jóvenes si les brindas las estrategias de retención ya mencionadas, puedes generar un sentimiento de desarrollo personal y profesional en ellos. También se encontró otra relación entre el factor motivacional *Salario e incentivos económicos* con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones; esta segunda relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados pueden tener un concepto de que al obtener una mejor línea de carrera su salario incrementará, así como al aprender más mediante la rotación de tareas, retroalimentación y capacitaciones, puede generar que su talento sea mejor percibido y con ello incrementen su salario. Una tercera relación se da entre el factor motivacional Prestigio de la organización y las estrategias como brindarle línea de carrera, información acerca de su contribución, actividades que liberen el estrés, flexibilidad y rotación de tareas; esta relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados que desean laborar en una organización con prestigio consideran que esta cualidad de la organización se da por la implementación de prácticas como brindar una línea de carrera, retroalimentación acerca de sus aportes, realización de actividades liberadoras de estrés y rotación de tareas.

Por otra parte, Molina (2016) desarrolló para la Universidad de Buenos Aires una investigación titulada “La Generación sin Jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes”. El objetivo general de este trabajo fue analizar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes colombianos y argentinos de la Generación Y están desertando del trabajo dentro de organizaciones para trabajar de manera independiente.

La pregunta problematizadora de dicha investigación fue: ¿por qué algunos jóvenes de la Generación Y de Colombia y Argentina deciden dejar sus empleos para trabajar de manera independiente? De este modo, el trabajo se llevó a cabo entre Argentina y Colombia a manera de comparación y aprovechando el hecho de que son dos países latinoamericanos con factores en común pero con diferencias culturales que pueden arrojar hallazgos interesantes.

Las conclusiones generales más importantes de esta investigación fueron:

- El millennial argentino si bien responde a las características propias de su generación es más precavido y estable laboralmente que el millennial colombiano por lo cual aunque tenga el deseo de ser laboralmente independientes, les cuesta mucho más dar el salto. Son unos convencidos y acostumbrados a que el trabajo debe ser flexible en cuanto al tiempo y no los alegra mucho la idea de tener jefes. Se emancipan de sus hogares antes que los colombianos, por lo que empiezan una vida laboral temprana así sea en empleos informales.
- El millennial argentino vive el ahora, no solamente por las características individualistas de su generación, sino también porque debido a la situación económica del país, siempre fluctuante, se han dado cuenta que no tienen fácil acceso a la compra de propiedad raíz y por ende deciden gastar sus ahorros viajando.

- El millennial colombiano, se podría decir que con respecto al argentino es más arriesgado ya que por cultura, tienen un mayor apoyo económico familiar por lo cual existe una extensión del periodo de adolescencia y un retraso en el proceso de emancipación con una edad promedio mayor a los 25 años. Todo esto también trae como consecuencia que el Y colombiano consiga su primer trabajo hasta terminar su carrera de grado y no antes como los argentinos.
- La idea de realización del millennial colombiano va ligada en un 60,9% con el ser emprendedor que lo relacionan directamente con trabajar en algo que los haga felices.
- La generación Y creció en medio de terrorismo islámico, desastres naturales, hitos científicos, crisis económicas mundiales que han influenciado en gran medida el hecho de que estén más preocupados por vivir el ahora, puesto que consideran que en un mundo tan cambiante es difícil planificar hacia el futuro. Ahí su necesidad por la satisfacción inmediata y por ser felices hoy y no en 30 años si es que llegan a jubilarse. Todos estos acontecimientos han formado en esta generación el carácter participativo para opinar y levantar la voz ante miles de personas a través de las redes sociales, otro de los grandes cambios de este siglo que revolucionó por completo la forma en que se ve el mundo hoy en día. Preocupados por el medio ambiente y los animales más que ninguna de las generaciones que le precedieron. El acceso a la información les ha permitido conocer los acontecimientos en tiempo record, pero también les ha permitido sacar sus propias conclusiones y no guiarse por una sola opinión lo que los hace más críticos y activos socialmente que las generaciones anteriores.
- Muchas empresas de hoy en día y en ambos países están contratando mano de obra barata bajo la modalidad *monotributista* en Argentina o por *prestación de servicios* en Colombia. Lo que exime a las empresas del pago de cargas sociales al contratar colaboradores para una labor en específica. Sin embargo, esta sólo es la fachada para la precarización laboral, bajo la cual están trabajadores en relación de dependencia, trabajando bajo una jornada full time pero que no cuentan con las garantías laborales legales. Debido a la falta de acceso al trabajo en ambos países, muchas personas, entre esos jóvenes, se vinculan a estas organizaciones bajo estas condiciones lo que por supuesto hace que se desilusionen del mundo laboral y quieran emprender proyectos propios.
- Los millennials están prefiriendo evitar esfuerzos al luchar dentro de la estructura de una organización y mejor invertirlos en la creación de sus propias alternativas independientes. Cada vez se generan más y más opciones que tratan de cubrir estas necesidades de independencia económica y laboral y por supuesto, esta investigación, sólo fue un acercamiento, un primer paneo a lo que se viene, un estudio preliminar que necesitará de continuidad para verificar como avanzará su comportamiento y brindarle a las empresas herramientas para tomar decisiones sobre el manejo de sus recursos humanos.

Para este mismo, año Bergerman y Tantaleán (2016) desarrollaron una investigación para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo titulada “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque”. Este trabajo partió del postulado de que los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Millennials. Comparten características, estilos de vida y valores que se han formado a partir del dinamismo generacional marcando sus vidas histórica y

socialmente. Es así como esta investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta para la retención del Talento Millennials en la Entidad Financiera del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque; con el propósito de brindar información relevante para dicha entidad y para otras empresas con la finalidad de conocer el comportamiento, actitudes e intereses de este grupo de personas que son el potencial directo de las organizaciones. Para alcanzar el mencionado objetivo se tuvo que utilizar como instrumento de medición una encuesta, en las cuales se tomó como unidad de investigación a las sucursales de dicha entidad.

La conclusión general de dicha investigación fue que los Millennials buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional. En este sentido, la recomendación general fue que los gerentes del Banco del Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque deben estudiar y conocer más a fondo esta nueva generación, explotar sus habilidades, dirigirlos desde cerca, motivarlos y buscar que se sientan identificados con la organización. Apalancar sus fortalezas y ayudarlos a superar sus debilidades. Las organizaciones de hoy quieren buscar el éxito, pero para lograrlo debe buscar también el éxito de sus jóvenes trabajadores.

Por otro lado, Deloitte (2016) señala en la quinta edición de la Encuesta Anual de Millennials, que los millennials colombianos, al igual que los chilenos, desarrollan una lealtad a sus organizaciones siempre y cuando estas se conecten con las oportunidades de desarrollo de liderazgo, flexibilidad en el lugar de trabajo, y un sentido de propósito más allá del salario monetario o de bolsillo. Por ejemplo, para el caso de Colombia, un 52 por ciento de los 300 encuestados espera cambiar su actual trabajo en los próximos dos años. El 65 por ciento consideran que sus habilidades de liderazgo no están siendo desarrolladas plenamente. 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. Los encuestados reconocen la necesidad de que las empresas sean rentables y crezcan, pero sienten que las organizaciones generalmente están demasiado enfocadas solo en esos objetivos dejando de un lado mejorar las destrezas, ingresos y niveles de satisfacción de sus empleados.

Tomando como referencia un antecedente más reciente, se encuentra que Lima y Polanco (2017) realizaron para la Universidad Católica San Pablo una investigación titulada "Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la Generación "X" en Arequipa, 2017". Este trabajo tuvo como objetivo comparar la satisfacción laboral entre *millennial* y generación X en la población arequipeña, y así determinar qué grupo generacional se encuentra con mayor satisfacción en el trabajo. Para lograrlo, se aplicó el cuestionario a ambos grupos generacionales (118 para los *millennials* y 82 para la generación X). En el instrumento se incluyeron 20 preguntas medidas bajo la escala de Likert, agrupándolas en 5 dimensiones. Como resultados se obtuvo primero que el instrumento utilizado tiene un alto porcentaje de confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0.920), después, enfocándonos en las diferentes dimensiones, se pudo notar que en la totalidad de estas los resultados son muy similares, ligeramente inclinado a una mayor satisfacción por parte de los integrantes de la generación X. Finalmente en la investigación se concluyó que la hipótesis planteada inicialmente queda aceptada, ya que de acuerdo a los resultados y discusión de los mismos se aprecia que en Arequipa los *millennials* tienen una menor satisfacción laboral que la generación X.

Analizando todos los trabajos previamente analizados se puede concluir que existe una necesidad latente de conocer la fuerza laboral mundial más relevante en estos tiempos. En la actualidad se han llevado a cabo estudios en Latinoamérica y el resto del mundo dejando como resultado un perfil laboral de una generación que es difícil de medir, sin embargo, un estudio específico sobre los motivadores de las renunciaciones laborales en la ciudad de Bogotá de estos jóvenes no se ha realizado aun. De esta manera, se reconoce la importancia de realizar una investigación que aborde esta temática y poder llegar a un acercamiento de un perfil laboral de un profesional bogotano y sobre todo sus motivadores a la hora de cambiar de trabajo. Bogotá, como la ciudad más importante y de mayor tamaño de Colombia, alberga la mayor parte de las empresas nacionales y multinacionales, siendo el primer destino laboral para todos los colombianos profesionales.

4. METODOLOGIA

4.1 Diseño metodológico

Para el desarrollo de esta tesis se utilizó como parte del diseño metodológico dos tipos, uno documental y otro descriptivo utilizando fuentes de información primaria y secundaria respectivamente:

- Lo primero que se realizó fue un análisis documental mediante una revisión bibliográfica, a partir de la cual se establecieron las principales bases teóricas y características del grupo a estudiar. Se utilizaron fuentes de información secundarias mediante recopilación bibliográfica tales como investigaciones científicas internacionales, libros científicos de diferentes autores, estudios realizados en Colombia y Latinoamérica por consultoras y artículos de revista especializados.

Para la organización de esta información cabe resaltar que se confeccionó una tabla en Excel con los datos de más representativos de cada documento leído, donde se plasman las siguientes variables:

Título	Resumen o apartado más importante del documento	Año	Autor	Link	Tipo
--------	---	-----	-------	------	------

Para la búsqueda de la información se utilizó buscadores especializados tales como Google Scholar (Google Académico), SciELO – Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea), Dialnet, Scholarpedia. Sin embargo, como el tema que se estudio es bastante actual, también se encontraron artículos vía redes sociales, como Facebook, LinkedIn y twitter e incluso Instagram.

- Para la segunda parte se hizo uso de un análisis descriptivo mediante fuentes de información primaria aplicando una encuesta on line a una muestra de 437 profesionales hombres y mujeres residentes en la ciudad de Bogotá nacidos entre 1980 y 1995. En los apartados que continúan se profundizará sobre el instrumento de recolección utilizado y la muestra empleada.

4.2 Instrumento de recolección de datos.

El instrumento que se utilizó fue la encuesta descriptiva de preguntas cerradas, la cual fue aplicada mediante una plataforma web estadounidense llamada SurveyMonkey. En dicha encuesta se realizaron 16 preguntas cerradas mediante un link, el cual fue utilizado como medio de difusión del formulario. También es importante anotar que teniendo en cuenta que fue una encuesta descriptiva, esta tuvo entre sus propósitos crear un registro sobre las actitudes o condiciones presentes dentro de la población objetivo.

La encuesta se diseñó de acuerdo con los objetivos propuestos para la tesis, por lo cual cada pregunta está definida frente a un objetivo específico, de esta manera se evitó tener información innecesaria y se hizo una encuesta más liviana para poder tener información lo más veraz posible.

Las primeras 4 preguntas hace referencia a las variables de clasificación o de filtro de la población donde básicamente se pretendía determinar cuáles de las encuestas realizadas nos servían para el estudio y cuáles no, teniendo en cuenta el segmento al cual se enfocó. De esta manera las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

CAMBIOS LABORALES EN BOGOTÁ

* 1. ¿Qué edad tiene?

* 2. ¿Cuál es su sexo?

☐ Hombre

☐ Mujer

* 3. ¿Cuál es el nivel de educación que tiene?

* 4. ¿En qué ciudad vive actualmente?

☐ Bogotá

☐ Otro (especifique)

A continuación se prosigue con las preguntas que hacen referencia al objetivo número 1 del estudio de esta tesis:

Identificar la movilidad laboral de la población objeto de estudio, entendiendo esto como los diferentes cambios laborales que han tenido a lo largo del tiempo desde el inicio de la vida laboral hasta la actualidad. Las siguientes preguntas ayudan a determinar en qué momento se encuentra laboralmente la persona y cuantos cambios han tenido en un determinado espacio de tiempo.

Cabe destacar que algunas preguntas aunque no se enfocan directamente al objetivo se hacen necesarias para ayudar entender la problemática en la cual se enfoca el estudio y poder alcanzar los objetivos propuestos.

<p>* 5. ¿Tamaño de la empresa donde trabaja?</p> <div>☐ Microempresa (Hasta 10 trabajadores)</div> <div>☐ Gran empresa (más de 200 trabajadores)</div> <div>☐ Pequeña (11 a 50 trabajadores)</div> <div>☐ No trabaja actualmente</div> <div>☐ Mediana (51 a 200 trabajadores)</div>	
<p>* 6. ¿Cuántos empleados a cargo tiene?</p> <div>☐ Ninguno</div> <div>☐ Mas de 10 personas</div> <div>☐ 1 a 5 personas</div> <div>☐ No trabaja actualmente</div> <div>☐ 6 a 10 personas</div>	
<p>* 7. ¿A qué edad obtuvo usted su primer empleo después de obtener su título universitario?</p> <div>☐ Antes de los 22 años</div> <div>☐ Aún no ha obtenido un trabajo</div> <div>☐ Entre los 23 y 28 años</div> <div>☐ Aún no he obtenido titulo universitario</div> <div>☐ Entre los 29 y 32 años</div>	

1

<p>* 8. ¿A partir de allí en cuantas empresas ha trabajado?(Ponga 0 si siempre ha trabajado en la misma empresa)</p> <div></div>
--

* 9. ¿Teniendo en cuenta el último cambio laboral que tuvo, cuál fue la razón por la cual salió de la empresa?

☐ Emprendimiento propio	☐ Mejor oferta laboral en flexibilidad horaria, trabajo remoto y vacaciones
☐ Terminación de contrato	☐ Continuar con estudios dentro o fuera del país
☐ Recorte de personal	☐ Toma de tiempo sabático o viajes prolongados
☐ Liquidación de la empresa	☐ Simplemente se cansó de la empresa.
☐ Mejor oferta laboral en salario	☐ Oferta laboral de una empresa con mayor reconocimiento
☐ Mejor oferta laboral en tipo de cargo	☐ Nunca ha cambiado de empresa
☐ Otro (especifique)	

* 10. ¿Siempre que ha cambiado de trabajo voluntariamente tenía asegurado otro?

- ☐ Si
☐ No

* 11. ¿Tiene actualmente interés en cambiar de empleo?

- ☐ Si
☐ No

12. ¿Actualmente considera mantenerse en la empresa donde trabaja hasta que su vida laboral finalice?

- ☐ Si
☐ No

Luego para conocer los aspectos actuales más influyentes por los cuales un profesional ha renunciado anteriormente o renunciaría a su trabajo actual en Bogotá, que corresponde al objetivo número dos de la tesis, se formularon las siguientes preguntas:

* 13. ¿Cuál de los siguientes factores lo anima actualmente o siente que lo animaría a cambiar de empleo? Seleccione los tres (3) más importantes para usted.

☐ Nuevo Desafío Laboral	☐ Continuar con estudios dentro o fuera del país
☐ Emprendimiento propio	☐ Toma de tiempo sabático o viajes prolongados
☐ Mejor oferta laboral en salario	☐ Oferta laboral de una empresa con mayor reconocimiento
☐ Mejor oferta laboral en tipo de cargo	☐ Búsqueda de mayor estabilidad laboral
☐ Mejor oferta laboral en flexibilidad horaria, trabajo remoto y vacaciones	☐ Cambios estructurales en la empresa donde trabaja actualmente
☐ Otro (especifique)	

* 14. ¿Que es lo primero que usted haría si en un momento determinado empieza a sentirse insatisfecho laboralmente?

- ☐ Considerar la opción de cambio de empresa
- ☐ Simplemente renuncia
- ☐ Exponer su inconformidad dentro de la empresa para buscar una solución
- ☐ Mantenerse indiferente al asunto y continuar su trabajo normalmente.
- ☐ Otro (especifique)

* 15. ¿Continuamente está atento a las ofertas laborales del mercado? (Ejemplo, buscar en páginas web de empleo, preguntar a personas cercanas, ver clasificados etc.)

- ☐ Si
- ☐ No

4.3 Muestra

Se determinó una muestra aleatoria probabilística de 437 personas. El muestreo no fue aleatorio ya que no se posee un padrón que contenga la totalidad de la población objeto de estudio.

Las características específicas de la muestra fueron:

- Mujeres y hombres residentes en la ciudad de Bogotá Colombia.
- Profesionales, entendiéndose personas que tengan un título universitario de grado.
- Nacidos entre 1980 y 1995

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con el planteamiento de Cardona (2012) obtenido de un trabajo de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid donde expone que para una población mayor de 5000 personas es suficiente obtener datos de una muestra de 400, de esta manera ese fue el objetivo inicial (400 encuestados); sin embargo, se logró obtener 437 encuestas.

Sumado a lo anterior, cabe anotar que, en términos estadísticos, para las poblaciones infinitas (mayores a 100.000 individuos) por lo general se sugieren muestras conformadas por 389 personas; no obstante, esto no quiere decir que la muestra elegida para el presente trabajo no pueda ser válida.

4.5 Aplicación del cuestionario.

Se tuvo como base un mes y una semana para el trabajo de campo, empezando el 29 de agosto de 2017, haciendo uso de el Link proporcionado por la plataforma SurveyMonkey “<https://es.surveymonkey.com/r/JCQL65X>”.

Teniendo en cuenta las características de la población a la cual estaba enfocado el trabajo se llevó a cabo varias estrategias para alcanzar el objetivo propuesto:

- Haciendo uso de Instagram del autor del trabajo quien posee más de 3 mil seguidores, se realizó tres publicaciones semanales invitando a entrar al link y llenar la encuesta, cabe destacar que en las publicaciones se aclaraba las características de la población a la cual está enfocado el estudio.
- Uso de Facebook mediante mensajes directos a personas que residen en la ciudad de Bogotá y tenían las características requeridas, de esta manera se dedicaba 30 minutos diarios para realizar el envío de mensajes.
- Publicaciones en el muro de Facebook, tres publicaciones semanales invitando a entrar al link y llenar la encuesta, además de la invitación a compartir el link en el muro o con su red de amistades, al igual que todas las publicaciones se aclaraba las características de la población a la cual está enfocado el estudio.
- Mediante mensajes directos por whats app a personas del segmento de estudio.

5. RESULTADOS

Para el estudio se planteó como objetivo que como mínimo se deberían hacer 400 encuestas al segmento enfocado para que fuera representativo de la población sujeto a estudio, de esta manera se logró alcanzar esto y se realizaron 439 encuestas efectivas la cuales se analizaran punto por punto para determinar los resultados de cada uno de los cuestionamientos.

5.1 Análisis descriptivo (Univariable)

- Caracterización de la muestra

Para empezar en cuanto a las variables de caracterización se pudo encontrar que tanto hombres como mujeres respondieron el formulario, 229 y 210 respectivamente por lo cual un 52% de los encuestados fueron hombres y un 48% mujeres, obteniendo de esta manera una información sin discriminación entre sexos, dichos encuestados estaban en la edad promedio de 29 años.

Tabla Nro 1. Sexo

	F. Relativas	F. Absolutas
Hombre	52,16%	229
Mujer	47,84%	210

Fuente: elaboración propia.

Tabla Nro 2. Edad

	F. Relativas	F. Absolutas
De 22 a 26 años	16,4%	72
De 27 a 31 años	54,4%	239
De 32 a 36 años	29,2%	128
		439

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al nivel de educación, la mayoría de las personas encuestadas no dejan inconclusos sus estudios, pues el 96% de los encuestados tienen sus estudios completos ya sea de grado o de postgrado, además se ve que un gran porcentaje de bogotanos no solamente se conformaron con culminar sus estudios universitarios si no que buscaron un título de post grado como se ve a continuación.

Figura Nro 1. Nivel Educativo.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, si se analiza el tamaño de la empresa donde trabajan los jóvenes profesionales bogotanos es notable que están concentrados en las grandes empresas pues el 47% trabaja en estas compañías, un 36% lo hacen en empresas medianas y tan solo un 17% trabajan en microempresas y pequeñas empresas.

Tabla Nro 3. Tamaño de empresa donde trabajan

	F. Relativas	F. Absolutas
Microempresa (Hasta 10 trabajadores)	4,78%	21
Pequeña (11 a 50 trabajadores)	11,85%	52
Mediana (51 a 200 trabajadores)	36,22%	159
Gran empresa (más de 200 trabajadores)	47,15%	207
		439

Fuente: elaboración propia.

Figura Nro. 2. Tamaño de Empresa.

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, aunque la mayoría trabaja en grandes y medianas empresas, el 48% no tienen ningún empleado a cargo, por lo cual se puede inferir que están en los niveles inferiores de la jerarquía de las compañías. Un 19% tiene a cargo hasta 5 empleados y un 15% de 5 a 10 empleados. Los que seguramente están en los niveles más altos de jerarquía en la empresa donde trabajan son el 18% de los encuestados pues tienen a cargo más de 10 personas.

Figura Nro 3. Empleados a Cargo

Fuente: elaboración propia

- Movilidad laboral o rotación de trabajo

Ahora se expondrán los resultados en cuanto a la movilidad laboral de la población objeto de estudio, entendiendo esta variable como los diferentes cambios laborales que han tenido a lo largo del tiempo desde el inicio de la vida laboral hasta el momento del relevamiento.

Los jóvenes bogotanos obtuvieron su primer empleo como profesionales entre los 23 y 28 años, esto se puede explicar por la edad en, tan solo un 11% logro obtener su primer empleo como profesional antes de los 22 años y un 17% lo hizo después 29 años.

Tabla Nro 4. Edad primer empleo como profesional

	F. Relativas	F. Absolutas
Antes de los 22 años	11,16%	49
Entre los 23 y 28 años	72,44%	318
Entre los 29 y 32 años	16,40%	72
		439

Fuente: elaboración propia

Figura Nro 4. Edad primer empleo

Fuente: elaboración propia

Respecto a la movilidad laboral propiamente dicha se puede evidenciar que la totalidad de los encuestados han cambiado de empresa al menos una vez desde el inicio de su vida laboral como profesional: un 56% ha cambiado entre 3 y 5 veces, un 31% ha cambiado 1 o 2 veces de empresa, un 12% lo ha hecho entre 6 y 8 veces y tan solo un 1% ha cambiado más de 9 veces de empresa.

Figura Nro 5. Cantidad de empresas

Fuente: elaboración propia

Es importante entender por qué se dan estos cambios laborales, de este modo encontramos que 139 personas que equivalen al 30% de los jóvenes bogotanos encuestados dijeron que el último cambio laboral que tuvieron fue por una mejor oferta en salario, seguido por la búsqueda de mayor flexibilidad de las empresas en cuanto a horarios, trabajo remoto y vacaciones (16%). Un 15% tuvo su último cambio laboral porque decidió emprender. Aunque el mayor porcentaje de los encuestados determinaron que cambiaron de empresa por un mejor salario se puede destacar que más del 60% están valorando otro tipo de variables que no tienen que ver con un pago en dinero.

Tabla Nro 5. Razón del cambio de trabajo

	F. Relativas	F. Absolutas
Emprendimiento propio	14,81%	65
Terminación de contrato	3,19%	14
Recorte de personal	1,59%	7
Liquidación de la empresa	0,46%	2
Mejor oferta laboral en salario	29,84%	131
Mejor oferta laboral en tipo de cargo	10,71%	47
Mejor oferta laboral en flexibilidad horaria, trabajo remoto y vacaciones	16,40%	72
Continuar con estudios dentro o fuera del país	10,71%	47
Toma de tiempo sabático o viajes prolongados	0,91%	4
Simplemente se cansó de la empresa.	9,79%	43
Oferta laboral de una empresa con mayor reconocimiento	1,59%	7
		439

Fuente: elaboración propia

Otro dato interesante es que el 30% renuncia a sus empleos sin tener otro trabajo asegurado. Además, más del 50% no se encuentra satisfecho con el empleo actual y tiene interés en cambiar por otro. Sin embargo, casi la totalidad de la población, más del 90% no tienen intenciones en permanecer durante toda su vida laboral en la empresa donde trabaja en la actualidad.

Figura Nro 6. Cambios de empleo

Fuente: elaboración propia

Tabla Nro 6. Interés en permanecer en la empresa durante toda su vida profesional

	F. Relativas	F. Absolutas
Si	7,74%	34
No	92,26%	405
		439

Fuente: elaboración propia

- Factores que conllevan a los cambios de empleo

Por los resultados anteriores es evidente que los jóvenes bogotanos han tenido a lo largo de su vida laboral como profesionales cambios significativos, y que aun consideran que lo van a seguir teniendo pues más del 90% de ellos no ven la empresa donde trabajan actualmente como la última de su vida laboral. Por consiguiente, es importante indagar sobre que los motiva o los motivaría a cambiar de empleo, conocer qué factores son los que más aprecian de un empleo y que buscan de sus empleadores.

A continuación, y respondiendo a esto, los tres factores más significativos que influyen en el cambio de empleo son:

- Mejor oferta laboral en tipo de cargo (22%). Se puede plantear que esto pasa por las características de los jóvenes de la generación que se está estudiando los cuales están en la búsqueda de empresas que les brinde cargos con mayores responsabilidades donde puedan obtener un crecimiento profesional a partir de experiencias valiosas y de no sentir un estancamiento y una vida rutinaria dentro de su puesto de trabajo.
- Generación de un emprendimiento propio (18%). De este modo seguramente lo que buscan es independencia, además si un trabajo no los satisface y no tienen ninguna opción de cambio, un emprendimiento es una buena respuesta para ellos, pues no tienen miedo a los desafíos y prefieren optar por el cambio que mantenerse insatisfechos en un puesto de trabajo.
- Mejora de salario (16%). No se puede negar que el dinero siempre estará presente como un factor de peso en el mercado laboral pues finalmente es el que legaliza la transacción entre servicios prestados y pagados, sin embargo, los millennials cada vez más buscan un equilibrio de muchos factores en su vida y no están dispuestos a mejorar uno de ellos a costa de otro, de este modo el dinero deja de ser el factor más importante por ser uno más de muchos.

Las razones anteriores pueden resultar las esperadas en este tipo de decisiones, sin embargo, cabe señalar especialmente que también han tenido un peso significativo el tomar un tiempo sabático o realizar viajes prolongados (14%).

Figura Nro 7. Factores que motivan a cambiar de empleo

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se torna un panorama bastante más complicado para que las empresas puedan retener a sus empleados pues según el estudio tan solo un 25% de los jóvenes encuestados expresarían la inconformidad al sentirse insatisfechos laboralmente con el fin de buscar una solución y poder continuar en la empresa.

Figura Nro 8. Medidas a tomar por insatisfacción laboral

Fuente: elaboración propia

Además de lo anterior se suma la facilidad que existe en el mercado laboral para encontrar diferentes opciones de trabajo, por medio de la web estás ofertas están al alcance de todo el

mundo, aplicaciones, paginas, redes sociales e incluso el clasificado en el periódico son algunas de las muchas opciones que hay para buscar trabajo, ahora bien ¿están los jóvenes bogotanos están atentos a estas ofertas laborales? Pues la gran mayoría respondió que sí, más del 90% continuamente está buscando en páginas de empleo, viendo clasificados o simplemente preguntando en su círculo social por nuevas oportunidades laborales.

Figura Nro 9. Interés continuo en nuevas ofertas laborales

Fuente: elaboración propia

5.2 Análisis correlacional (Bivariado)

En esta parte se analizará la relación entre diferentes variables para determinar si existen otras variables exógenas que estén influyendo en las razones de la movilidad laboral de este grupo bajo análisis. Se optó entonces por establecer estadísticamente **si existe relación entre cada par de variables**. Análisis que se efectuó utilizando la prueba “ji-cuadrado” dadas las características de las variables (datos cualitativos nominales).

5.2.1 La variable SEXO y su relación con determinadas variables

- Relación SEXO y “En cuantas empresas trabajo”

La variable **En cuantas empresas trabajó** fue recategorizada de tal modo que la modalidad entre 9 y 11 empresas, que sólo representa el 1% del total, se adjudicó a la categoría anterior. Motiva dicha recategorización el hecho de que en la tabla de contingencia la frecuencia conjunta en algunas celdas tomaba valor inferior a 5, frecuencia que origina problemas en la prueba a utilizar.

Tabla de contingencia SEXO * EmpTRABAJ.

Recuento

		EmpTRABAJ.			Total
		de 0 a 2	de 3 a 5	de 6 a 8	
SEXO	Hombre	67	129	33	229
	Mujer	71	117	22	210
Total		138	246	55	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,083^a	2	,353
Razón de verosimilitudes	2,094	2	,351
N de casos válidos	439		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 26,31.

Como al estadístico χ^2 le corresponde un p-value (sig. asintótica) superior a 0,05, se acepta la hipótesis nula de independencia o no relación entre la variable SEXO y EMPRESAS TRABAJADAS. Es decir, el SEXO no es un indicador que hace al cambio de empleo.

- Relación SEXO y RAZONES POR LA CUAL RENUNCIA

Esta variable también fue recategorizada pues la frecuencia conjunta en cuanto a LIQUIDACION DE LA EMPRESA y TOMA DE TIEMPO SABÁTICO presentaban una frecuencia muy baja por lo que la primera se recategorizo como TERMINACIÓN DE CONTRATO y la segunda como ESTUDIOS

RazRENUNVCIA2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EmpPropio	74	16,9	16,9	16,9
CansoEmp	61	13,9	13,9	30,8
EfectoRec	10	2,3	2,3	33,0
FinContrato	20	4,6	4,6	37,6
RecPersonal	8	1,8	1,8	39,4
EfectoSalario	89	20,3	20,3	59,7
EfectoCargo	60	13,7	13,7	73,3
EfectoFlexi	72	16,4	16,4	89,7
Estudios	45	10,3	10,3	100,0
Total	439	100,0	100,0	

Tabla de contingencia SEXO * RazRENUNVCIA2

Recuento

		RazRENUNVCIA2									Total
		EmpPropio	CansoEmp	EfectoRec	FinContrato	RecPersonal	EfectoSalario	EfectoCargo	EfectoFlexi	Estudios	
SEXO	Hombre	46	46	7	9	3	32	36	34	16	229
	Mujer	28	15	3	11	5	57	24	38	29	210
Total		74	61	10	20	8	89	60	72	45	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,076 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	36,031	8	,000
N de casos válidos	439		

a. 3 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,83.

En este caso se concluye que existe relación entre la EDAD y los MOTIVOS POR LOS CUALES RENUNCIA AL TRABAJO, pues el p-value es inferior a 0,05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula de no relación entre variables. Es decir, la variable SEXO es una variable relacionada con las razones de renuncia a su trabajo.

- Relación entre el SEXO e INTERES EN CAMBIAR DE TRABAJO

Tabla de contingencia SEXO * IntCAMBIO

Recuento

		IntCAMBIO		Total
		SiCambio	NoCambio	
SEXO	Hombre	112	117	229
	Mujer	109	101	210
Total		221	218	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,393^a	1	,530		
Corrección por continuidad ^b	,283	1	,595		
Razón de verosimilitudes	,394	1	,530		
Estadístico exacto de Fisher				,567	,297
N de casos válidos	439				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 104,28.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De esta tabla se desprende de que NO EXISTE RELACION ENTRE EL SEXO Y EL INTERES EN CAMBIAR DE EMPLEO.

CONCLUSION: El SEXO solo se relaciona con la variable RAZONES POR LA CUAL RENUNCIA

5.2.2 La variable EDAD y su relación con determinadas variables

- Relación entre EDAD e INTERES DE CAMBIO

Tabla de contingencia EDAD * IntCAMBIO

Recuento

		IntCAMBIO		Total
		SiCambio	NoCambio	
EDAD	de 22 a 26	35	37	72
	de 27 a 31	133	106	239
	de 32 a 36	53	75	128
Total		221	218	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,867^a	2	,032
Razón de verosimilitudes	6,892	2	,032
N de casos válidos	439		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35,75.

Aquí se observa que existe relación entre la EDAD y el INTERES EN CAMBIAR DE EMPLEO (p-value inferior a 0,05, es 0,03).

- Relación entre EDAD y EMPRESAS TRABAJAS

Tabla de contingencia EDAD * EmpTRABAJ.

Recuento

		EmpTRABAJ.			Total
		de 0 a 2	de 3 a 5	de 6 a 8	
EDAD	de 22 a 26	21	43	8	72
	de 27 a 31	76	135	28	239
	de 32 a 36	41	68	19	128
Total		138	246	55	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,308^a	4	,860
Razón de verosimilitudes	1,287	4	,864
N de casos válidos	439		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,02.

En este caso NO EXISTE RELACION entre la EDAD y el NUMERO DE EMPRESAS TRABAJADAS. Es decir, la EDAD no es motivo para el cambio de trabajo.

- Relación entre la variable EDAD y Razones de Renuncia

Tabla de contingencia EDAD * RazRENUNVCIA2

Recuento

	RazRENUNVCIA2									Total
	EmpPropio	CansoEmp	EfectoRec	FinContrato	RecPersonal	EfectoSalar	EfectoCargo	EfectoFlexi	Estudios	
EDAD de 22 a 26	10	9	4	1	2	9	11	10	16	72
de 27 a 31	47	38	1	11	3	46	37	34	22	239
de 32 a 36	17	14	5	8	3	34	12	28	7	128
Total	74	61	10	20	8	89	60	72	45	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,630^a	16	,001
Razón de verosimilitudes	39,019	16	,001
N de casos válidos	439		

a. 6 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,31.

En este caso la prueba chi-cuadrado indica que existe relación entre la EDAD y las RAZONES DE RENUNCIA, dado que el p-value=0,001 (o sea nivel de significación inferior a 0,05).

5.2.3- Análisis del TAMAÑO DE LA EMPRESA en su relación con otras variables

- Relación TAMAÑO DE LA EMPRESA e INTERÉS CAMBIO

Tabla de contingencia TaEmp * IntCAMBIO

Recuento

		IntCAMBIO		Total
		SiCambio	NoCambio	
TaEmp	Micro	9	12	21
	Pequeña	20	32	52
	Mediana	78	81	159
	Grande	114	93	207
Total		221	218	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,365^a	3	,147
Razón de verosimilitudes	5,395	3	,145
N de casos válidos	439		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,43.

En este caso la prueba chi-cuadrado pone en evidencia que no existe relación entre el TAMAÑO DE LA EMPRESA y el INTERES DE CAMBIO, dado el nivel de significación=0,147, superior a 0,05, el cual hace que se acepte la hipótesis nula de no relación entre ambas variables.

5.2.4- Análisis de la variable EMPLEADOS A CARGO en su relación con otras variables

- Relación entre las variables Empleados a Cargo e Interés en Cambiar de Empleo

Tabla de contingencia EMPLEADOS * IntCAMBIO

Recuento

		IntCAMBIO		Total
		SiCambio	NoCambio	
EMPLEADOS	Ninguno	108	101	209
	1a5personas	32	52	84
	6a10personas	35	31	66
	más de 10	46	34	80
Total		221	218	439

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,019^a	3	,071
Razón de verosimilitudes	7,071	3	,070
N de casos válidos	439		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 32,77.

En este caso utilizando un nivel de significación del 5% como en todos los análisis anteriores se concluye que NO EXISTE relación entre ambas variables. Pero, de trabajar con un nivel de significación del 10% se puede decir que el NUMERO DE EMPLEAD A CARGO está relacionado con el INTERES DE CAMBIO.

6. CONCLUSIONES

En la actualidad, los jóvenes profesionales que residen en la ciudad de Bogotá comparten características, estilos de vida y valores similares a los diferentes jóvenes “millennials” alrededor del mundo, que se han formado a partir de características significativas generacionales.

El actual trabajo de investigación evidencia y sostiene que su anclaje sociohistórico les confiere a estos jóvenes estilos de aprendizaje y laborales particulares por no decir distintos a los de las generaciones anteriores, por lo cual se hace de suma importancia que las políticas de gestión de recursos humanos busquen adaptarse a las nuevas características que presenta

esta generación y dar lugar a diferentes rumbos que viabilicen una nueva integración entre el ámbito laboral, personal y social.

Más del 80% de los jóvenes bogotanos han cambiado de trabajo desde que se recibió como profesional, y además de esto, más del 60% lo hicieron por una razón diferente a la remuneración económica, por lo cual algunas de las características que hacen ineludible al tratar de retener a un empleado joven bogotano es entender y determinar cómo satisfacer la necesidad de los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y remoto, las nuevas experiencias con grandes desafíos y un modelo de jerarquización más plano. Estos Jóvenes van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos de tal modo que brindarles un lugar donde se sientan cómodos se hace significativamente complicado para las empresas, pero indiscutiblemente necesario para retener un empleado.

De esta manera se pudo determinar que algunos de los factores por los cuales los jóvenes profesionales Bogotanos cambian de trabajo es por que buscan no solo una remuneración económica de acuerdo con sus capacidades si no también un trabajo que les brinde un ambiente superador que los entiendan como personas y comprendan el valor de generar un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Buscan compañías que les ofrezca ambientes positivos, que sean conscientes que el tiempo empleado en el trabajo debe ser productivo, beneficioso y valioso tanto para el empleador como para el empleado y que cada día cuente como parte de su aprendizaje y crecimiento profesional, buscan menos control y más rendimiento como parte de las características de esta generación; buscan un jefe mentor que los empodere con desafíos empresariales que mejoren el tipo de cargo día a día y no haga de su trabajo algo rutinario, quieren trabajar en equipo compartiendo metas y resultados, donde exploten su creatividad sus ganas por aprender, agregar valor, aportar iniciativas nuevas que mejore su puesto de trabajo y compartir ideas con libertad de expresión. Eso los motiva a cambiar de empleo; que las empresas no entiendan este tipo de deseos.

Por otro parte, se logró encontrar una relación en tan solo dos cruces de variables según el análisis estadístico donde se observó que la edad y el interés en cambiar de empleo estaban relacionados, al igual que el sexo y las razones por la cual renunciaría.

Para finalizar es necesario alertar a las empresas con presencia en Bogotá que el mercado laboral está cambiando muy de la mano con lo que sucede a nivel mundial, esta generación de jóvenes profesionales Bogotanos está obligando a las empresas a redefinir sus políticas de gestión de personas y los estilos de liderazgo. Es imprescindible comprender y adaptarse a las particularidades de esta generación porque hoy en día esta es la clave para desarrollar y retener el mejor talento en los próximos años.

7. BIBLIOGRAFIA

- Ashforth, B. E. y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, (2), 97-125.
- Bergerman, E. & Tantaleán, S. (2016). Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque – 2016. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Caraher, L. (2014). *Millennials & Management: The Essential Guide to Making it Work at Work*. Routledge. 1ed.
- Corroero, R. (2005). La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa. Extraído de http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Onceava edición.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Revista Cuadernos de Gestión*. Universidad de la Rioja.
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Universidad de Valladolid.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, (1), 95-110.
- Gilli, J. J. (1999). *Administración. Conceptos y procesos claves*”. Ed. Docencia, Buenos Aires.
- Hirata, H. y Zariffian, P. (2007). El concepto de trabajo. *Revista de Trabajo*. Año 3. Numero 4. Disponible en http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/2007n04_revistaDeTrabajo.pdf
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Lawrence, P. & Nohria, N. (2002). Driven: How human nature shapes our choices. *Human Nature Review*, Volume 3.
- Lima, J. & Polanco, F. (2017). Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación “X” en Arequipa, 2017. Universidad Católica San Pablo.

- Maison, P. (2013). "El Trabajo en el Posmodernidad". Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y. Buenos Aires, Editorial Gránica.
- Martínez, D. (2001). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Mitta, D. & Dávila, C. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Molina, G. (2016). LA GENERACIÓN SIN JEFES: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes. Universidad de Buenos Aires.
- Monroy, A. & Sáez, G. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación física al deporte. Revista Digital. Buenos Aires, Año 16, N° 164. Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd164/las-teorias-sobre-la-motivacion-y-el-deporte.htm>
- Morris, J. A. y Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, (4), 986-1010.
- Noguera, J. (2000). El problema de la definición del trabajo. I encuentro entre Humanidades y Ciencias Sociales. Institut Universitari de Cultura y Universitat Pompeu Fabra. Barcelona. Disponible en <https://gsadi.uab.cat/images/pdfs/noguera/El%20problema%20de%20la%20definici%C3%B3n%20del%20trabajo.pdf>
- Noguera, J. (2002). El concepto de trabajo y la teoría social crítica. Revista Papers. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Elling Lee, L. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. Harvard Business Review. América Latina.
- Paul, W., Robertson, K. & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. Harvard Business Review, 47, 61-78.
- Paredes, R. (2006). El salario emocional como herramienta productiva. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana, Lima, Perú.
- Pozzi, S. (2013). Generación "Y": Sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico.
- Carvallo Rencoret, P. (2014). Estudio de los millenials chilenos en el marco laboral. Tesis de posgrado. Economía y Negocios. Universidad de Chile.

- Rocco, M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: una aproximación teórica. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Simonato, F., & Mori, M. A. (2015). Los Millenials y las Redes Sociales. Estudio del comportamiento, ideología, personalidad y estilos de vida de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata a través del análisis Clúster. Ciencias Administrativas, (5). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1129>
- Tito, P. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Varela, H. (2012). Los “Y” ó millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. INTA.
- Vásquez, M. & Valbuena, F. (s.f). La pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Estrategias y Tácticas de Negociación. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense. Madrid.

Informes Institucionales

- DANA (2017). Saber para Decidir- Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral. Información II semestre 2016 e Información Regional 2017. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/boletin-sinidel>
- UNESCO (1999). Los cambios en el mundo laboral y los programas de educación de adultos. Instituto de la UNESCO para la educación.

Artículos y Notas periodísticas y de difusión

- Gutierrez-Rubí. A. (2014). 6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores. Forbes México. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Diario El Tiempo (2017). El desempleo en Enero en Colombia fue del 11,7%. Economía y Negocios. Disponible en <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-enero-del-2017-62504>
- Revista Dinero (2017). Trabajadores sobrecualificados: un fenómeno que preocupa en Colombia. Educación y Empleo. Disponible en

<https://www.dinero.com/economia/articulo/trabajadores-sobrecalificados-en-colombia-cifras-y-consecuencias/243852>

- Diario El Cronista. Millenials en relación de dependencia. Informe publicado el 07 de Diciembre de 2017. Disponible en <https://www.cronista.com/economiapolitica/Millenials-en-relacion-de-dependencia-20171207-0068.html>