

RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN CENTENNIALS EN LAS
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

ANDREA CAROLINA SUAREZ ARISMENDY
DAVID MONTOYA OSORIO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLIN
2022

RETENCIÓN DE LA GENERACIÓN CENTENNIALS EN LAS
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

ANDREA CAROLINA SUAREZ ARISMENDY
DAVID MONTOYA OSORIO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Asesor

LILIANA LOTERO ALVAREZ
Coordinador(a) de Investigación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLIN
2022

A mis padres Hernán y Xiomara, por apoyarme durante todo este camino por todo su cariño y amor.

A mi hermana Edith, por su ayuda incondicional.

A mis abuelos y mis tías por brindarme su amor y sus valiosos consejos y en general a toda mi familia por su voz de aliento.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora

“Liliana Lotero Alvares. Sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite; por estar allí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas. Gracias por sus orientaciones”

A los docentes

“Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, a ustedes mis profesores queridos, les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Su semilla de conocimiento germinó en el alma y el espíritu. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.”

A mis compañeros:

“Mis amigos y compañeros de viaje hoy culminan esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos juntamos a lo largo de nuestra formación. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, por compartir horas de estudio. Gracias por estar siempre allí.”

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCION	10
1. MARCO TEÓRICO	11
1.1. Categorías de Investigación	12
1.1.1. Gestión humana	12
1.1.2. Gestión del talento humano.....	13
1.1.3. Retención del talento humano (Centennials).....	14
2. MATERIALES Y MÉTODOS	16
3. RESULTADOS	17
3.1 LA GENERACION CENTENNIALS Y LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA FIDELIZACION	17
3.2. PREFERENCIAS DE LA GENERACIÓN CENTENNIALS PARA LOGRAR LA FIDELIZACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN HUMANA	20
3.3. ¿CÓMO SE PUEDE LOGRAR RETENER A LA GENERACIÓN CENTENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES?	26
3.4. RECOMENDACIONES PARA DISMINUIR LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL	29
4. DISCUSIÓN Y HALLAZGOS.....	30
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Encuestados que han hecho parte de una organización	20
Tabla 2: Edades de los participantes de la encuesta	21
Tabla 3: Tipo de generación a la que pertenece	22
Tabla 4: Beneficios esperados por los trabajadores.....	24
Tabla 5: Análisis prospectivo del trabajador.....	25
Tabla 6: Principales razones por la cual buscar otras ofertas laborales	28

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Encuestados que han hecho parte de una organización	20
Gráfico 2: Edades de los participantes de la encuesta.....	21
Gráfico 3 : Tipo de generación a la que pertenece.....	22
Gráfico 4: Beneficios esperados por los trabajadores	24
Gráfico 5: Análisis prospectivo del trabajador	25
Gráfico 6: Principales razones por la cual buscar otras ofertas laborales	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow..... 26

RESUMEN

La presente investigación adoptó información de estudios relacionados con el desarrollo de la generación centennials en las organizaciones, datos sobre cuáles son sus gustos y preferencias, las causas y principales motivos por los cuáles deciden abandonar sus puestos de trabajo y las nuevas tácticas de fidelización, además se desarrolló el marco teórico a partir de 3 variables consideradas fundamentales: gestión humana, desarrollo del talento humano y retención del talento humano, esto con motivo de analizar y aclarar los temas claves del estudio, especialmente a los jóvenes centennials.

Se desarrolló un enfoque mixto, adquiriendo diversa información tanto cualitativa como cuantitativa, la cual contribuyó a desenvolver y responder las preguntas planteadas, otorgando como resultado un gran progreso en diferentes estrategias mediante la gestión humana y la participación cualitativa. Asimismo, se realizó una encuesta a 4 generaciones, sin perder el enfoque principal de la generación centennials y millennials, además se planteó la teoría de la pirámide de Maslow que se clasifica en la teoría de la motivación e impulsa la conducta humana.

Se encontraron que los trabajadores prefieren oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, convirtiendo a la organización más competitiva frente las demás empresas, adquiriendo trabajadores con más capacidades y eficientes.

Por otro lado, un tema de preocupación es que ahora las generaciones modernas buscan generar empresa, otro de los motivos por el cual entran a las empresas, es para adquirir capital y buscar montar su emprendimiento, esto se obtuvo de la encuesta relacionada donde el 53% daba un porcentaje que querían crear su empresa y el 42% pertenecer a una. Además, otra de las razones por las cuales buscan otras oportunidades de trabajo es porque no son bien remunerados, con salarios bajos y poco atractivos.

PALABRAS CLAVES: Gestión humana, Gestión del talento humano, Retención del talento humano, pirámide de Maslow y Generación centennials.

INTRODUCCION

La retención del talento humano, más que practica o premisa, es una estrategia, por ello, el presente trabajo tiene como objetivo demostrar la importancia de disminuir la rotación de personal, principalmente de la generación centennial, y conceptuar el impacto de mantener a aquellos colaboradores con talento humano, con buen desempeño, y valiosos para la gestión de las empresas y negocios, dado que una alta rotación de personal incrementa los costos de capacitación, tiempos de producción e incluso en algunos casos, la poca experiencia en algunas áreas de trabajo puede disminuir la eficiencia de las compañías.

Se hace un enfoque en la generación centennials debido a que a comparación de generaciones anteriores, los indicadores de fidelización de empleados nacidos desde mediados o finales de la década de 1990 a mediados de la década de 2000, han disminuido significativamente, lo que genera curiosidad sobre la variación de importancia que han tenido los factores de retención de talento humano tales como, flexibilidad en los horarios, salario emocional, ambiente laboral adecuado, entre otros; este fenómeno surge por el cambio de mentalidad existente en la generación mencionada, pues aunque muchos dicen trabajar por dinero, hoy en día por más ceros que tenga la nómina, hay elementos que suman o restan la satisfacción laboral, retribuciones no económicas.

Para abordar el impacto que la retención de la generación centennials tiene sobre las empresas colombianas se implementa un método mixto, cualitativo y cuantitativo, a partir de una encuesta y su respectivo análisis, que permiten determinar las razones fundamentales por las cuales el objetivo toma la decisión de cambiar de organización y que los motiva a continuar en su lugar de trabajo. Además, con el fin de complementar el estudio de fidelización de empleados se realiza una observación e indagación exhaustiva de las variables: gestión humana, gestión del talento humano y retención del talento humano, las cuales tienen un alto efecto en la permanencia del capital humano dentro de la compañía.

1. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Las empresas siempre van evolucionando y con ellas las ramas que la componen como el área de gestión humana inquietándose por los problemas críticos que actualmente está viviendo las empresas con las nuevas generaciones que por medio de la gestión humana se logra fidelizar el talento humano, que son los factores concluyentes de la competitividad, lo que las hace diferentes.

La gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones. (Gestión humana, s. f.)

Antes se pensaba que el único objetivo de las empresas era generar rentabilidad, sin embargo esto ha cambiado, pues para las compañías de la actualidad es más importante tener en cuenta diferentes factores, tales como, la salud, el bienestar y el clima laboral del trabajador, esto se debe a que hoy en día existe una mayor consciencia sobre la importancia que tiene el capital humano, por tanto, hay un enfoque en pro de retener dichos talentos, especialmente los que se destaquen por su experiencia y conocimiento, dado que son aquellos que generen un valor agregado a los objetivos organizacionales, logrando la fidelización de los empleados para que así haya mayor productividad y menor rotación del personal. Anteriormente, no era considerado relevante el tema de contratar nuevos trabajadores de forma constante, a sabiendas de que esto incrementa los costos tanto a nivel de dinero como de tiempo, factores que como se sabe, se deberían intentar minimizar en la mayor magnitud posible.

Antes los contratos de las empresas se buscaba el beneficio más por el lado empresarial que personal, con el paso del tiempo se notaron que la satisfacción del empleado por sus contratos o durabilidad en los empleos fueron cambiando por estas razones se fueron cambiando los compromisos y tratos fueron cambiando, donde se buscaban implementar contratos idiosincráticos que son acuerdos individuales voluntarios y personalizados donde se modifican las terminaciones del acuerdo laboral, permitiendo adaptar a los nuevos cambios.

“Ahora existen diferentes formas de motivar a los empleados y una de estas son “los contratos idiosincráticos son un medio para reconocer, recompensar y motivar a aquellos empleados que agregan un valor diferencial a la organización” (Lector mejorado de Elsevier,

s. f.). Estos contratos idiosincráticos generan variedad de beneficios para la empresa y el trabajador. Se les ofrece a los trabajadores que son más competentes y que son de gran aporte para el proceso de producción o algún proceso interno de la empresa, es un factor alentador para lograr la fidelización del talento ya que es un contrato el cual se ajusta a su horario y sus requisitos.

1.1. Categorías de Investigación

1.1.1. Gestión humana

La gestión humana surge en Estados Unidos a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista. El área de gestión humana es estratégica y ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales, posteriormente entra una nueva visión que obliga a las empresas a dar un vistazo sobre las habilidades de los trabajadores, uno de los propósitos es aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos.

La gestión humana es vital para todas las organizaciones, esto se debe a que esta encarga de atraer y retener el personal de la empresa desarrollando estrategias para potencializar el talento y poder así favorecer a la empresa, por lo tanto, la definen de la siguiente manera: Esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. En los modelos de gestión humana tradicionales, cada subproceso actúa de forma independiente y está en manos de quien esté llevando a cabo cada subproceso, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano. (Medina Lorza et al., 2012)

Hay empleados que son tan ético y tan profesionales que, sin importar el clima laboral, la relación con el jefe da lo mejor de sí mismo, logrando mantener y alcanzar los propósitos empresariales, por otro lado, se encuentran trabajadores que todo este tipo de incomodidades lo pueden afectar de manera directa construyendo un ambiente y una actitud negativa, en consecuencia, teniendo un efecto negativo en la eficiencia de la organización, y por otro lado sumándole que hay empresas donde el capital humano es tratado como recurso, producto o instrumento. En este nuevo contexto de la gestión

humana se pone de primero la calidad humana que hará viable las organizaciones y mejorar en el futuro.

Para todas las empresas tener esta área que cumpla con los propósitos organizaciones en cada uno de sus procesos es una ventaja competitiva, por lo tanto, “el área de gestión humana, llamada a convertirse en un área estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales”. (La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial, s. f.)

Es una de las variables que genera importancia y reconocimiento de la empresa, esta va de la mano con la responsabilidad social empresarial (RSE) lo cual son las nuevas técnicas de gestionar y hacer negocios ya que es el compromiso adecuado y consciente de cumplir con los objetivos de la empresa tanto en el ambiente interno como en el externo.

1.1.2. Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano hace referencia a un proceso que se desarrolla en una empresa, que atrae e incorpora nuevos integrantes y retiene a los colaboradores dentro de una empresa, no solo eso también se encarga de identificar esos talentos en una organización y mejorar o potencializar sus habilidades:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo s. f., 2016)

La gestión del talento es un desafío global, pero el problema parece ser más agudo para las empresas en los países en desarrollo, ya que la demanda de empleados talentosos sigue levantándose contra su oferta.(Oludayo et al.2018) .

Se plantean un conjunto de procesos, procedimientos, herramientas e instrumentos diseñados para que el área de gestión de recursos humanos los desarrolle, verifiquen y califique para retribuirlo en capital humano, respetando los derechos humanos y suprimiendo la discriminación. Estas son las nuevas prácticas que están tomando las

empresas para cuidar su capital humano. Uno de los principales factores de creación de valor para la empresa, se pone como fuente principal la importancia de transformar la realidad empresarial, teniendo en cuenta el cuidado del talento humano.

Según (Fajardo et al., 2020) “la gestión estratégica del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable”. Una de las cualidades competitivas de la empresa es tener responsabilidad social empresarial ya que estas aumentan el compromiso y la productividad reduciendo la rotación de empleados, con diferentes beneficios para la empresa y el empleado volviéndose más atractiva la organización y creando un sentido de pertenencia al trabajador que se verá reflejada en su productividad y buen clima organizacional, “la gestión del talento es un desafío global, pero el problema parece ser más agudo para las empresas en los países en desarrollo, ya que la demanda de empleados talentosos sigue levantándose contra su oferta”(Oludayo et al.2018) .

1.1.3. Retención del talento humano (Centennials)

La retención del talento humano se basa en la planeación, el desarrollo y la organización del talento humano está también busca de manera eficaz y efectiva, aquellas técnicas que permitan incentivar, promover o retener el capital humano y a su vez que este siga cumpliendo sus objetivos y avance y poder mantener a ese personal feliz y contento dentro de la organización, es decir:

Son aquellas estrategias que utilizan las organizaciones en el momento que han identificado a sus recursos más preciados. Esta metodología es para asegurarse de que estas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinde oportunidades de desarrollo profesional. La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos. (Benjarano, 2013)

Es el desarrollo de técnicas, donde se busca el bienestar del trabajador, brindando diferentes beneficios y comodidades con el fin de mantener la motivación del empleado proporcionando salario emocional con respecto a fidelizar y crear sentido de pertenencia, “intercambio entre empleado y empleador, generando nuevas prácticas para la atracción, gestión y retención del talento” (Enrique & Riverp, 2012). Las empresas cada vez son más dependientes de sus trabajadores calificados, por los diferentes conocimientos, habilidades

y contactos, se retienen los talentos más competentes por la capacidad que tienen para hacer crecer la empresa.

Según (Hagel 2012) “los empleadores están encontrando dificultades para encontrar las personas adecuadas para el cargo”. Por estas razones hay que cuidar los trabajadores que son fundamentales para la organización, porque es un trabajo que lleva mucho tiempo y paciencia ya que conseguir el elemento perfecto para el área de la empresa donde se necesita es muy complejo, siempre se debe buscar el bienestar del trabajador ofreciéndole bonificaciones y recompensas por su buen trabajo, ya que, si este elemento no está en la empresa, se puede malgastar más dinero y tiempo del que le vamos a invertir en el empleado.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Durante el trabajo se propuso un enfoque mixto, en la parte cualitativa se buscó recolectar la mayor cantidad de información que fuera posible, esto con el fin de establecer estrategias que se puedan implementar a través de la gestión humana para motivar la generación centennials y por así también retener el talento humano en Colombia. Para esto se tuvo como base los análisis de artículos e información con las cuales se evidenció que las distintas generaciones tienen diferentes propósitos o diversos objetivos en su vida en el ámbito empresarial, y las empresas se están adaptando a los cambios que conlleva eso, esto ayudó a que se tuviera una perspectiva más amplia de cuáles son las mejores formas para mantener al talento humano.

Con respecto a la parte cuantitativa, se tuvo en cuenta datos e información recolectada de los diferentes métodos utilizados como fueron Indicadores, artículos y las encuestas realizadas, con la que se obtuvo estadísticas e información concreta y actualizada, para poder así realizar un análisis profundo sobre la generación centennials.

Para el diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), el cual permitió la recolección de datos cualitativos seguido de datos cuantitativos, teniendo en cuenta la información en diferentes documentos, y permitió tener una expectativa amplia; Contar con una mejor base de datos amplia para profundizar conocimientos y tener claros los conceptos en los que se enfocó durante el proyecto, esto también permitió que se llegara a unos análisis ya propuestos por varios autores, que se usaron para referenciar y tener como base de datos para llegar a datos estadísticos e información más precisa.

Las encuestas aplicadas tuvieron un alcance a una población que estaba haciendo prácticas laborales y a personas que se estaban preparando para comenzar las practicas, con el objetivo de saber cuáles eran sus expectativas dentro de una empresa. En el caso de aquellos que se están preparando para comenzar las practicas se buscó obtener las expectativas que tienen al ingresar a una empresa, ya que la mayoría aun no cuenta con experiencia dentro de esta; para los practicantes, se espera tener su opinión sobre su experiencia laboral dentro de la empresa y como esta podría ser mejorada por los empleadores.

3. RESULTADOS

En los siguientes apartados se presentarán los resultados arrojados a partir del desarrollo de los objetivos específicos.

3.1 LA GENERACION CENTENNIALS Y LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA FIDELIZACION

A continuación, se observa las variables de mayor importancia e impacto en la investigación, de las cuales se han basado a lo largo del curso. A todo esto, se ha logrado responder preguntas que han ayudado con el objetivo de la investigación, por ende, se obtuvo y se clasificó las necesidades y preferencias de la generación dando paso a plantear las estrategias de fidelización.

Gestión humana: Se caracteriza por enfocarse, analizar y estudiar todo lo relacionado al talento humano, actuando de manera estratégica según las necesidades y peticiones del trabajador, brindando un estrecho lazo entre empleado y empresa, logrando aumentar el sentido de pertenencia por su organización perfeccionando el desempeño de las áreas que la conforman y llevándola a ser más eficiente y generar mayores rentabilidades.

La gestión humana tiene muchas características, pero se puede decir que las principales son:

1. Generan estrategias con las que la empresa se visualiza o las implementan para retener y cumplir las necesidades del empleado.
2. Están en constante busca de nuevas formas de retención del potencial talento humano dentro de las empresas.
3. Se encargan de analizar de forma interna cuáles son esas necesidades que surgen diariamente para si cumplirlas o tenerlas encuentra para organizarlas y poderlas hacer posibles.
4. Están al pendiente de las necesidades, no solo las recreativas, sino también las físicas y mentales para estar alerta ante señales y poderlo tratar a tiempo.

Gestión del talento humano: Se caracteriza por impulsar y cuidar el proceso y trabajo de cada empleado, donde se busca el bienestar del personal y organizacional, trabajando en la transformación del comportamiento interno de la empresa, como su clima organizacional,

el espacio de trabajo y recursos humanos, “uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas.” (Bejarano, 2013). Las empresas al darse cuenta de que el capital humano es el activo más valioso que tiene empezaron a implementar la gestión del talento, a la que por medio de esta se logra fidelizar y cuidar el talento en las empresas.

La gestión del talento humano hace referencia al comportamiento humano en la organización y como los diferentes factores de la organización puede afectar su desempeño en la empresa, siendo esta uno de los factores claves del éxito de una empresa. La gestión del talento humano tiene muchas características, pero se puede decir que las principales son:

1. Se preocupan por la salud mental de sus empleados debido a que, aunque trabajen de forma presencial o de forma remota, tienen que estar en constante vigilancia en caso tal de que el empleado presente algún tipo de síntoma de estrés, depresión entre otras reciba el tratamiento adecuado y poderlos apoyar durante el proceso.
2. Están pendiente constantemente de la salud física de sus empleados en determinado tiempo a través de exámenes físicos aplicados a sus trabajadores de forma anual.
3. Analizan como es la comunicación con los empleados, siendo uno de los puntos con más importancia debido a que esto ayuda a evitar inconsistencias en la información, ya que para las empresas es importante el intercambio de la información.
4. Se aseguran de que sus empleados estén cómodos sea desde casa o en oficina, ya que, muchas personas no están acostumbradas a esta metodología, como de forma presencial en el ambiente laboral.
5. Implementa actividades de bienestar estas se basan más que todo en crear actividades para que los empleados se relajen o creen espacios para recreación y fortalecimiento entre compañeros de trabajo.
6. Generan nuevos esquemas de trabajo para mejorar la productividad de los trabajadores y que estos se sientan cómodos con sus tareas diarias y tengan una buena distribución de esta.

Retención del talento humano: Busca estimular y promover por medio de bonificaciones logrando complementar y suplir las necesidades y competencias esperadas por la empresa. En la retención del talento humano se escoge los talentos sobresalientes que hacen parte

de la empresa y se busca remunerarlos, brindarles salario emocional, reconocimientos y diferentes oportunidades, con el fin de fidelizar y cuidar.

La retención del talento humano tiene muchas características, pero se puede decir que las principales son:

1. Se preocupa mucho por fortalecer la cultura empresarial ya que hay empresas que por este motivo para muchos jóvenes son tan atractivas debido a que gozan de una cultura empresarial atractiva, y con ello los valores en una organización se aprecian más y por eso es que un joven o un profesional decide formar parte de una empresa.
2. Generar líneas de carreras esto es dar la posibilidad de que tus empleados sigan creciendo profesionalmente en la empresa y esto hace crear un valor agregado y evita que tengan una alta rotación del personal
3. Que reconozcan los logros de sus empleados ya sean a través de compensaciones monetarias, premios, bonos, un programa de reconocimiento, etc.
4. El construir un buen ambiente laboral debido que con esto se define el nivel de satisfacción y el rendimiento de los empleados
5. Incentivar el liderazgo esta es una de las más importantes ya que eso hace que sus trabajadores se sientan importantes y tomados en cuenta
6. La creación de nuevos retos, ya que a los profesionales les atraen los desafíos, con esto los mantienen motivados a ser el mejor cada día y los ayuda a desarrollarse profesionalmente.
7. Usar la retroalimentación ya que con esta la crítica constructiva ayuda a la evolución, el mejoramiento continuo en sus habilidades personales y profesionales.

Estas categorías han logrado impactar de manera positiva en las empresas llevándola obtener y evitar la alta rotación de los empleados. Mediante la gestión humana se lograron dirigir diferentes estrategias vinculadas al talento humano, trabajando éticamente, buscando el bienestar del empleado y desarrollando las capacidades de los mismos. En la gestión del talento humano, se perfeccionaron cada una de las estrategias planteadas por la gestión humana, para ello se buscaba la dirección de los objetivos esperados por la empresa para el cuidado y fidelización del empleado, y por último, se tiene la retención del talento humano, que es donde las anteriores variables se han puesto en práctica y recoge los frutos del buen trabajo y la eficiencia esperada.

3.2. PREFERENCIAS DE LA GENERACIÓN CENTENNIALS PARA LOGRAR LA FIDELIZACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN HUMANA

La encuesta aplicada a la generación centennials compuesta por seis preguntas las cuales permitieron responder e informar por medio gráficos y porcentajes, las inclinaciones y preferencias de los encuestados. Esto con el fin de analizar los gustos y tendencias de las diferentes generaciones, buscando cambiar las estrategias organizacionales con el propósito de promover nuevas prácticas, metodologías y técnicas de fidelización hacia las generaciones.

Tabla 1: Encuestados que han hecho parte de una organización

¿Has laborado en una empresa?	Cuenta de ¿Has laborado en una empresa?
No	19
Si	40

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 1: Encuestados que han hecho parte de una organización



Fuente: Elaboración propia, 2022

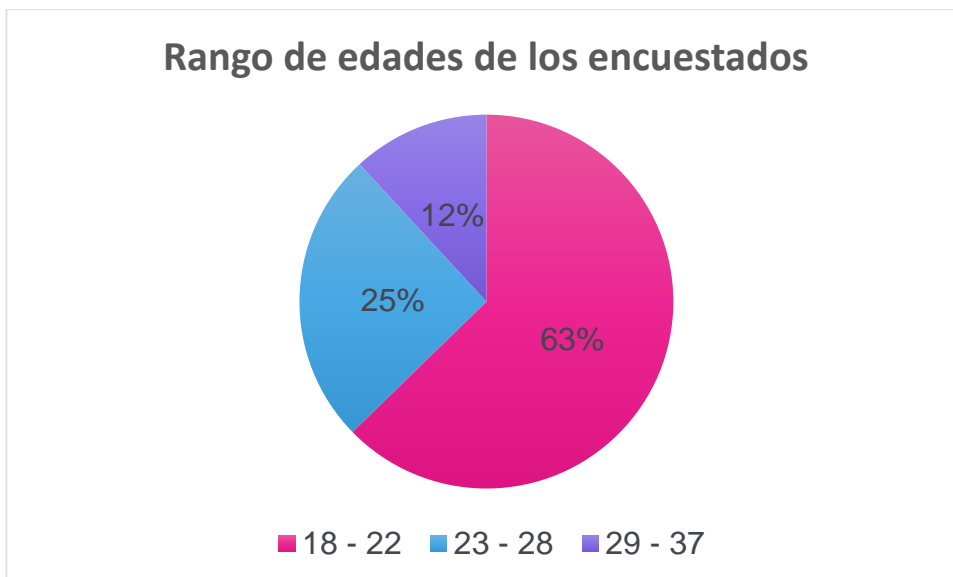
Se identificó que de un 100% de la población encuestada el 68% han trabajado, ya sea como practicantes o vinculados como profesionales a una empresa y el 32% de las personas no han laborado o aún se encuentran en proceso de preparación para las prácticas laborales.

Tabla 2: Edades de los participantes de la encuesta

Rango de edad	cantidad
18 - 22	37
23 - 28	15
29 - 37	7

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 2: Edades de los participantes de la encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2022

En el gráfico anterior, se puede observar que el rango principal de edades de las personas encuestadas se encuentra entre los 20 y 22 años, es decir, la generación centennials

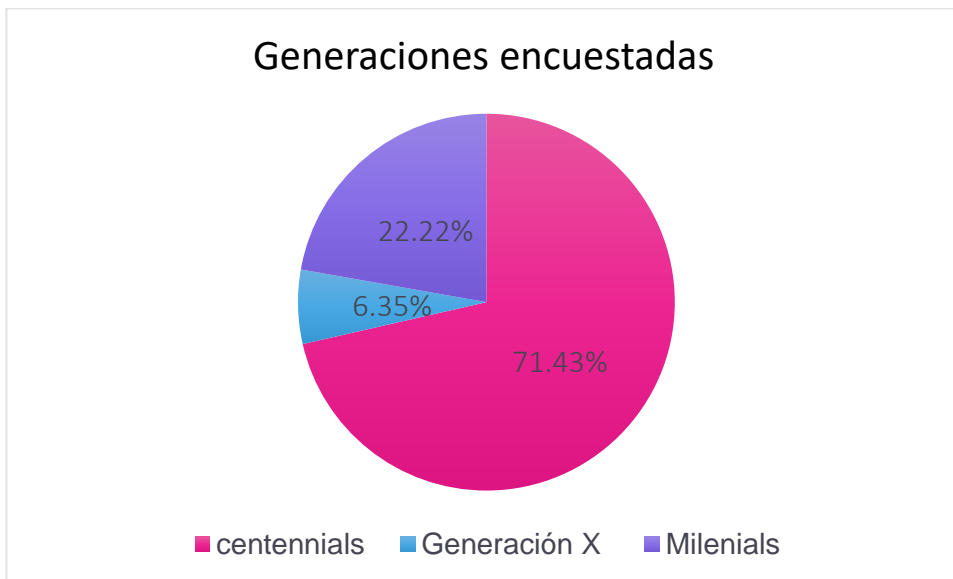
otorgando gran cantidad de información para el enfoque de la generación central de este proyecto, teniendo claro cuáles son sus gustos preferencias y las razones por la cuales buscan otras opciones de trabajo.

Tabla 3: Tipo de generación a la que pertenece

Generación	Cantidad
Centennials	45
Generación X	4
Milenials	14

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 3 : Tipo de generación a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia, 2022

Se realizó la encuesta a 3 generaciones, abarcando personas nacidas desde el año 1946 hasta la actualidad, y se pudo identificar que la mayor parte de los encuestados constan en un 71.43% de la generación centennials, luego le siguen los milenials con un 22,22% y por último generación x con un 6,35%, estos resultados son muy positivos en la investigación

debido a que la información recogida y que se muestra en los gráficos siguientes, pertenece a las generaciones de enfoque, es decirlos, los centennials y millennials.

Las empresas han luchado mucho, debido a la poca información que se tiene sobre los centennials, ya que, es una generación tan distinta y tienen diferentes necesidades y diferentes preferencias; con esto, a su vez lo lleva a preguntarse ¿Qué deben de hacer para dejar de tener una alta rotación de personal?, ya que es evidente que para múltiples empresas la alta rotación es costosa, debido al proceso de contratación y capacitación que se debe hacer con cada empleado nuevo, por lo que, la falta de información de esta generación, al ser conformada por personas de la era de la tecnología y personas emprendedoras son más difícil de fidelizar a un puesto o a una empresa, llevando a que el área de gestión humana se esfuerce día a día para encontrar e investigar nuevas maneras de retener este talento potencial en la empresa. (Denver et al., s. f.)

Los gustos de esta nueva generación han variado y las empresas están buscando la manera de adaptarse a los nuevos cambios, para lograr la fidelización de esta generación, ya que la alta rotación de empleados pone en riesgo económico a las organizaciones:

Es importante ofrecer a los empleados la oportunidad de ampliar sus conocimientos por medio de la capacitación, el tiempo libre remunerado, permitir que los empleados disfruten de tiempo libre con su familia, los bonos alimenticios, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y las recompensas sociales (Montenegro, 2016).

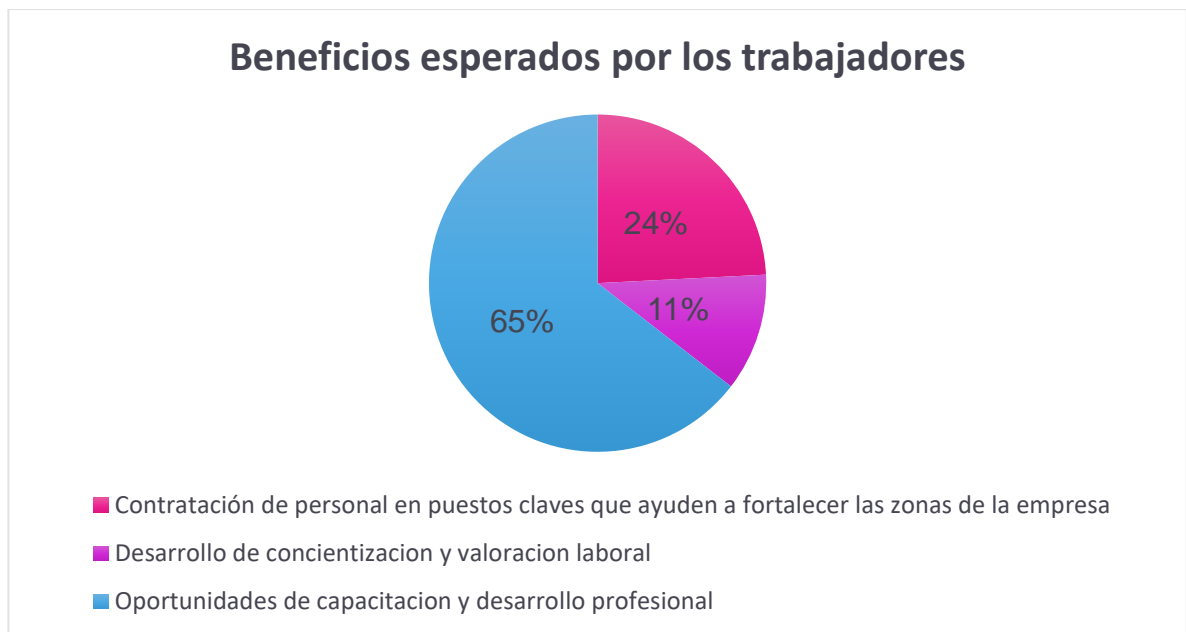
En la encuesta que se realizó a lo largo de la investigación buscando respuesta de algunas prioridades de la generación, se descubrieron que los factores de mayor interés para los centennials son oportunidades de capacitación y desarrollo personal, lo que puede ser una inversión favorable tanto para el trabajador como para la empresa, ya que esto les permite tener un personal más competitivo y preparado, otorgándole un mayor posicionamiento en el mercado a la empresa y en definitiva, logrando el objetivo de fidelizar y disminuir la rotación de las trabajadores, debido a que es una necesidad que los motiva a quedarse. En vista de ello también se debe tener en cuenta que el 53,3% de la generación busca crear empresa y generar empleo la otra mitad espera pertenecer a una empresa lo que puede ser uno de los principales motivos de los fenómenos que están pasando las compañías. (Ramírez & Parra, s. f.)

Tabla 4: Beneficios esperados por los trabajadores

¿Cuáles de estos beneficios prefieres que tuviera la empresa a la que perteneces o te gustaría pertenecer?	Cuenta de ¿Cuáles de estos beneficios prefieres que tuviera la empresa a la que perteneces o te gustaría pertenecer?
Contratación de personal en puestos claves que ayuden a fortalecer las zonas de la empresa	15
Desarrollo de concientización y valoración laboral	7
Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional	40

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 4: Beneficios esperados por los trabajadores



Fuente: Elaboración propia, 2022

Los porcentajes dados en la imagen interior permiten observar que el mayor beneficio que atrae a los trabajadores a la empresa que pertenecen o a la que les gustaría pertenecer, se

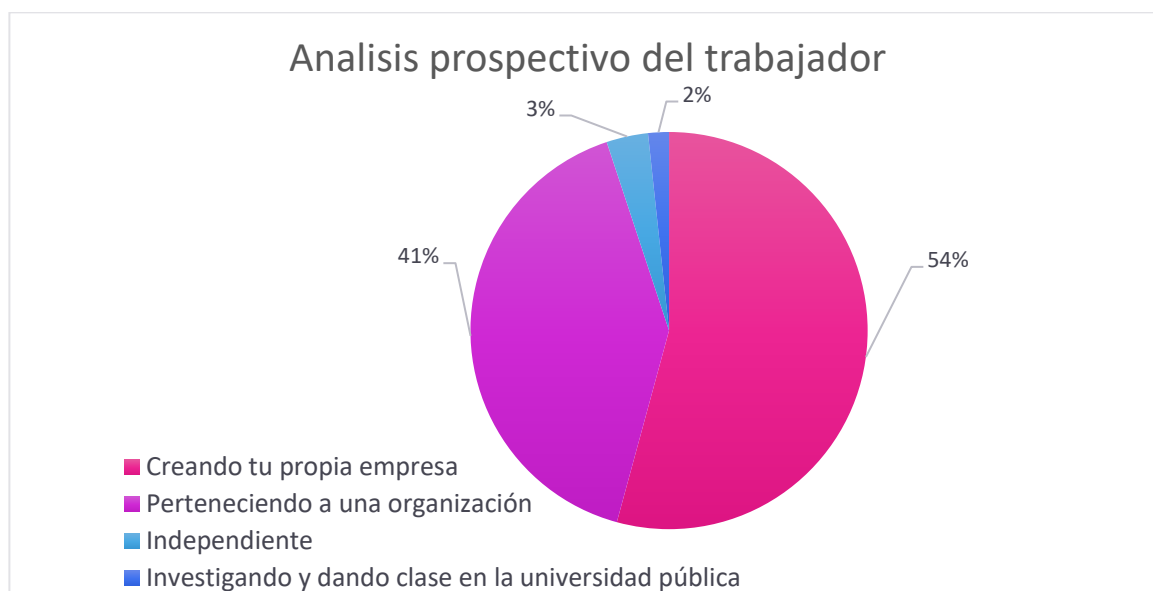
enfoca en las oportunidades que se ofrecen respecto a las capacitaciones y el desarrollo profesional de los individuos, con un 65% de preferencia, en segundo lugar se encuentra la contratación de personal en puestos claves que ayuden a fortalecer las zonas de la empresa, con un 24% y por último, con una preferencia del 11% de las 62 personas encuestadas, el desarrollo de concientización y valoración laboral.

Tabla 5: Análisis prospectivo del trabajador

Como te ves en el futuro	Cuenta de Como te ves en el futuro
Creando tu propia empresa	32
Perteneciendo a una organización	24
Independiente	2
Investigando y dando clase en la universidad pública	1

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 5: Análisis prospectivo del trabajador



Fuente: Elaboración propia, 2022

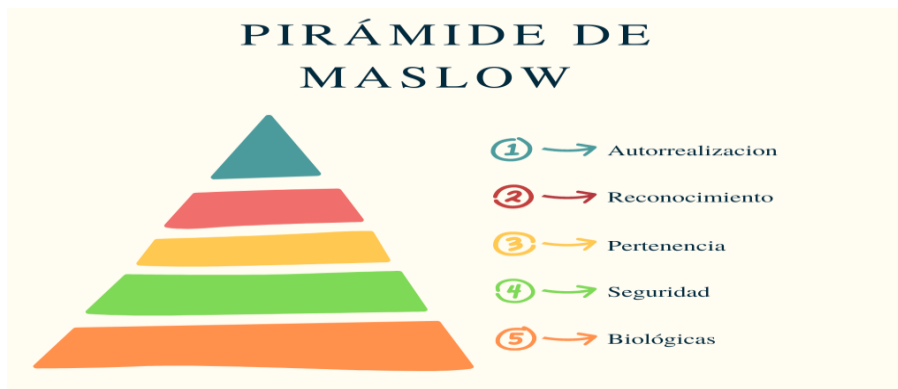
En esta pregunta se tuvieron dos respuestas con altos porcentajes de interés, demostrando que la mayor parte de la población encuestada se proyectan en un futuro donde están creando su propia empresa o donde pertenecen de forma estable y segura a una organización, con un 54% y 41% respectivamente.

3.3. ¿CÓMO SE PUEDE LOGRAR RETENER A LA GENERACIÓN CENTENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES?

Las empresas actualmente en Colombia lograron la retención de la generación centennials teniendo como base lo que es la pirámide de Maslow (figura 1), ya que están en busca de la autorrealización y reconocimiento, porque ahora las personas quieren sentirse valoradas, escuchadas y dar sus opiniones o puntos de vista.(Valles, 2018)

Actualmente, las organizaciones se están enfocando en cómo fidelizar a ese talento potencial que son los centennials, ya que esta generación busca más que nada sentirse valorada, algo que las empresas tienen presente y por esto hacen cambios constantes para que sus empleados pertenecientes a esta generación lo sientan así, ya que, las empresas saben que ahora las personas buscan un puesto en donde no solo se tenga en cuenta las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también otras como la de autorrealización o reconocimiento, algo que los motiva a siempre buscar cambiar la percepción de los empleados y de los empleados prospecto para que así puedan comprender que las empresas ahora se preocupan por ellos y todos los niveles de necesidades que tengan.

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Maslow, 2022

Las empresas colombianas tienen presente que la generación centennials es más autodidacta, siempre está en búsqueda por medios tecnológicos, donde ellos puedan acceder a cursos o tutoriales; es decir, le gusta estar en constante aprendizaje, muchas empresas por estos motivos, dentro de los múltiples beneficios dados a los empleados les otorgan ayudas, ya sean monetarias o con accesibilidad en los horarios para que puedan estudiar o asistir a cursos, ya que para la empresas les da un valor agregado debido a que si sus empleados están más preparados cuentan con un mejor rendimiento, y con esto mejora la efectividad dentro de las organizaciones esto hace que las personas se sientan valoradas y decida quedarse.

Las empresas u organizaciones adoptan la forma de pensar en que todos sus trabajadores son familia ya que ellos se sientan incluidos, cómodos y se apropien de ella.(Malacara, 2020).

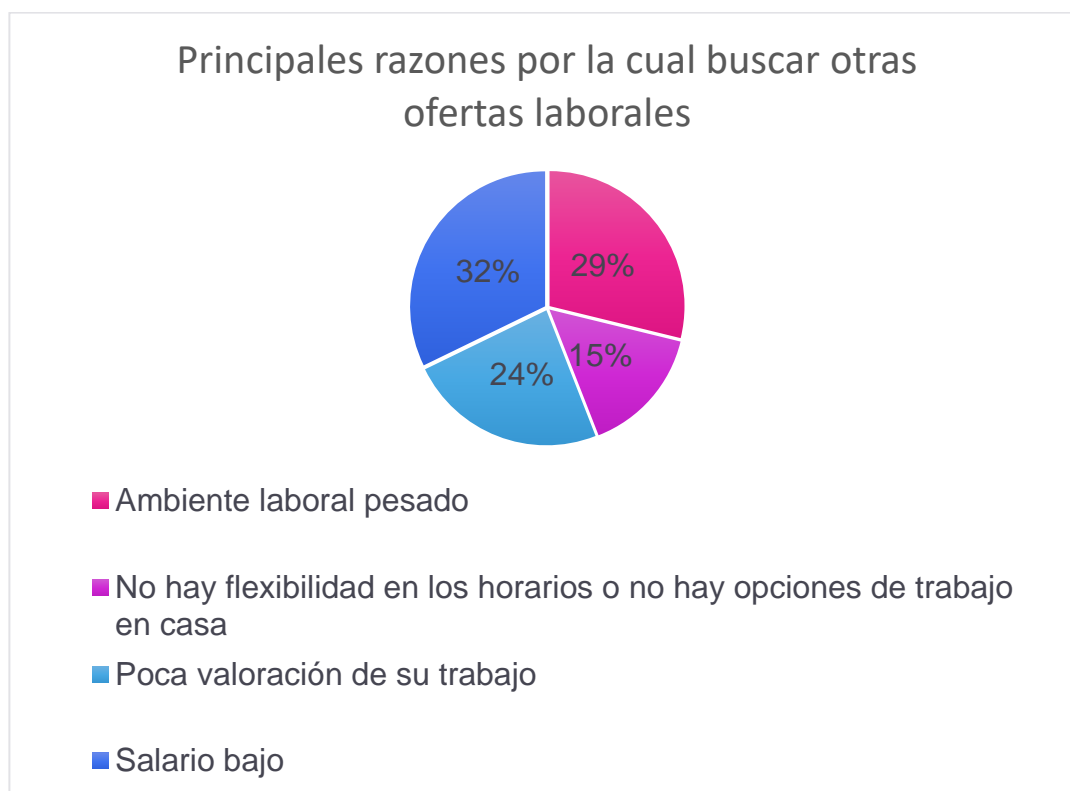
Otras de las estrategias más usadas por las empresas son la libertad horaria y geográfica, ya que esta generación se ve motivada tanto como, laborar desde cualquier parte sea desde su casa como desde otra parte del mundo u en su defecto en otra ciudad, también están de la mano con la flexibilidad del horario. debido a que muchas personas como se comentó anteriormente a esta generación le gusta estudiar, estar en constante crecimiento profesional, o en otros tipo de casos para poder estar más con su familias, también implementa la flexibilidad del código de vestimenta, ya las empresas buscan que el empleado se sienta cómodo que estos puedan ser libres en como vestir y no estar estandarizados a un uniforme que para muchos practicantes o empleados puede ser algo molesto o no de su total agrado, puede que esto sea una de las tantas características por las cuales se tenga una alta rotación del personal, por este motivo muchas empresas actualmente en Colombia optan por darle libertad de que no exista un código de vestimenta que tengan muy presente que tipo de ropas son aptas para trabajar.(Chile, s. f.).

Tabla 6: Principales razones por la cual buscar otras ofertas laborales

¿Cuáles cree que son los principales motivos por los que ustedes buscaría otras opciones de trabajo?	Cuenta de ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los que ustedes buscaría otras opciones de trabajo?
Ambiente laboral pesado	17
No hay flexibilidad en los horarios o no hay opciones de trabajo en casa	9
Poca valoración de su trabajo	14
Salario bajo	19

Fuente: Elaboración propia, 2022

Gráfico 6: Principales razones por la cual buscar otras ofertas laborales



Fuente: Elaboración propia, 2022

A partir de los resultados observados en la gráfica 6, se hace notorio que 3 de las 4 opciones, son de los principales motivos por los cuales las personas buscan alternativas de trabajo, sin embargo, se destaca con un 31.7% el salario bajo como motivo principal de esta acción, esto demuestra que, aunque cada vez los individuos tienen enfoques en factores distintos al sueldo, lo cierto es, que la retribución económica sigue siendo fuente de motivación laboral; en segundo lugar, se encuentra el ambiente laboral pesado con un 28.3%, posteriormente la poca valoración del trabajo con un 25% y finalmente la poca flexibilidad en horarios o la falta de espacios de trabajo en casa con un 15%.

3.4. RECOMENDACIONES PARA DISMINUIR LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL

A partir del análisis de las encuestas, se pudieron identificar múltiples aspectos que las empresas colombianas no están teniendo presentes para la retención de la generación centennials, y con base a esta información estas serían las recomendaciones pertinentes para mejorar esa alta rotación del personal en las empresas estas son:

1. Valorar el reconocimiento
2. Flexibilidad horaria y geográfica
3. Flexibilidad en el código de vestimenta
4. Tienen un espíritu de ser solopreneur
5. Buscar motivos para quedarse
6. Son muy apasionados
7. Aprecian el contacto humano
8. Buscan equilibrio
9. Son una de las generaciones que más se estresan
10. Tienen un ritmo de capacitación distinto al de otras generaciones

Si las empresas comienzan a adaptar y tener en cuenta estos aspectos a los procesos de selección y a las estrategias de retención de empleados para la generación centennials, entonces podrán encontrar que, si el índice de rotación disminuye, se encontrará con personal más estable, apasionado y comprometido.

4. DISCUSIÓN Y HALLAZGOS

Es interesante que a pesar de todo la generación centennials tiene una preferencia hacia la motivación con respecto a las oportunidades de capacitación y oportunidades de desarrollo personal , lo cual va de la mano con los fines de la gestión humana que busca atraer y fidelizar a los trabajadores, las oportunidades de capacitación nos ayudara a tener un personal más preparado frente a la competencia, los cuales tendrían diferentes conocimientos llevando a la organización hacer más eficiente y eficaz ayudando a alcanzar los objetivos organizacionales. Analizándolo por el objetivo de la fidelización tendrá un impacto positivo, ya que este es un incentivo para lograr el objetivo que se busca que es disminuir la rotación del personal.

Parece importante destacar que la principal fuente de que esta generación tenga una alta rotación es por un salario bajo y un ambiente de trabajo pesado. Con esto se ve que a pesar de que esta generación prefiera en algunos aspectos 6 de cada 10 personas prefieren o buscan un horario flexible se ven más influenciado por la motivación salarial.

Se puede evidenciar que esta generación se ve en un futuro más es creando su propia empresa, y luego de esto le sigue perteneciendo a una organización, debido a que esta generación se preocupa por el futuro tanto propio como el laboral, es decir, ellos son de la generación que quieren cambiar el mundo, son una generación que con la creación de empresas son más activas y menos idealistas; es decir, buscan nuevas formas para crecer ya que por así decirlo son nativos digitales son autocríticos son más maduros y menos egocéntricos creen más en el trabajo en equipo que no le individualismo.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la generación centennials y millennials están más interesados en el salario siendo este con el mayor porcentaje. Nos genera inquietud ya que las personas están priorizando su salario por el buen ambiente laboral, tener trabajo en casa y poca valoración de su trabajo, suponiendo que pueden aguantar todo este tipo de cosas en la organización solo por tener un buen sueldo, esto es un tema que genera angustia ya que buscamos solucionar la rotación de empleados desde la gestión humana la cual se busca aumentar la eficiencia de los trabajadores, pero si lo vemos desde la rentabilidad de la empresa no se le puede subir el sueldo a todos los empleados porque la organización empieza a decaer financieramente, por esta razón se debe buscar más opciones de fidelización más allá de subir el sueldo.

En síntesis, podemos decir que el 53,3% de los encuestados buscan crear su propia organización, lo cual es un reto para las empresas debido a que debe generar fuertes estrategias con respecto a la fidelización de los trabajadores ya que ellos buscan entrar a la organización para crecer capitalmente y así tener su aporte inicial para la creación de empresa o emprendimiento, procurando encontrar libertad financiera. El ingreso se está poniendo como prioridad para la generación centennials esto se debe a que dicha generación busca independizarse, además de otras oportunidades dentro de las compañías que permitan el crecimiento profesional y otros beneficios que motiven a hacer parte de las empresas y perdurar en ellas.

Se pudo deducir a partir de toda la investigación y de las encuestas aplicadas, que la generación centennial cuenta con cierto tipo de preferencias tanto en lo profesional como en lo personal. debido a que es una generación emprendedora, aunque buscan de estabilidad y sentirse valorados. ya que se puede decir que es una generación apasionada, comprometida y tiene que saber cómo tratarla. ya que se tienden a estresar más cuando algo no sale como es, para eso las empresas buscan diferentes formas de motivación y de que se sientan cómodos y valorados.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Galeano, (2012) Gestión moderna de salarios e incentivos. Business Process Management (BPM).
- Avila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Diaz Tito, L. P. (2022). Human talent in the 4th industrial revolution. [Talento humano en la cuarta revolución industrial] Revista Venezolana De Gerencia, 27(97), 161-169. doi:10.52080/rvgluz.27.97.11
- Behie, S. W., & Henwood, M. K. (2017). *Meeting the future organizational and technical training challenges of a changing workforce*. 1, 274-286. Scopus.
- Bejarano, P. G. P. (2013). *gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. 90
- Cabo.pdf.(s.f.).(2019)
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/9038/Cabo.pdf?s>
- Chile, S. (s. f.). Cómo retener el talento centennial y millennial. Recuperado 30 de octubre de 2022, de <https://blog.sodexo.cl/como-retener-el-talento-centennial-y-millennial>
- Chiavenato, (2008) Gestión del talento humano. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com%2F2013%2F11%2Fgestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf&clen=48212134&chunk=true
- ¿Cómo retener a los centennials? 5 tips para una exitosa gestión de talento. (2020, noviembre 10). <https://expansion.mx/carrera/2020/11/10/como-retener-a-los-centennials-5-tips-para-una-exitosa-gestion-de-talento#:~:text=Para%20conquistar%20el%20coraz%C3%B3n%20de,mayor%20compromiso%20gracias%20a%20ello>.
- Del Barrios-Hernández, K. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. [Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas] *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55-62. doi:10.4067/S0718-07642020000200055
- Denver, D., Figueroa, F., Cesar, J., Grandez, P., Pilar, E., Vilca, T., Isabel, K., Tipacti, V., Hilarión, L. M., Samoel, P., Feldman, M., Elcira, B., & Alecchi, A. (s. f.). Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas otorgado por la pontificia universidad católica del Perú. 146.
- Giraldo, L. F. G., & Valencia-Arias, A. (2021). Human talent in organizations: Competencie

- and projections. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 462-465. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.1>
- Hagel, J. (2012). Talent: A Battle on Two Fronts. *Journal of Accountancy*, 214(3), 20-21.
- Laura, S. -, Mónica, G. -, & Guillermo, M. -. (2021). Human resource management and organizational performance in colombian smes. [Gestión humana y desempeño organizacional en pymes colombianas] *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Special Issue 6), 457-474. doi:10.52080/rvgluz.26.e6.28
- Leal, A., Ruiz, N., Pineda, E., Perez Uribe, R., & Londoño, C. (2018). Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34311.04000>.
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in Brief*, 20, 698-705. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.08.103>
- Ramírez Molina, R. I., Sukier, H. B., Monsalve Castro, L. C., & Lay Raby, N. D. (2021). People management model from a sustainable approach: Theories and reflections. Paper presented at the *Procedia Computer Science* 198 596-601. doi:10.1016/j.procs.2021.12.292 Retrieved from www.scopus.com
- Ramírez, M. C., & Parra, M. F. (s. f.). los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en colombia. 58.
- Vallejo Chavez, (2016) *Gestión del Talento Humano*. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Valles, Y. (2018, diciembre 6). ¿Cómo retener a las nuevas generaciones? Experto PYME. <https://expertopyme.com/como-retener-a-las-nuevas-generaciones/>
- Werther, Davis, Guzmán,(2019) *Administración del capital humano*.
- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., Ramiro, M., Monsalve, G., & Tatiana, V. (2016). *la Gestión humana: un socio estratégico organizacional*. 26.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión humana: Tendencias y perspectivas*. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8).
- Medina lorza, A. florencia, Ortega, A. M. D., & Alvarado, P. A. L. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3).