

Estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials en
Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura

Yineth Daniela Alexandra Padilla Solano

Darlyn Fernanda Villamizar Rivera

Escuela de Administración de Empresas, Universidad EAFIT

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Asesor Diego Rene González Miranda

2024

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Introducción	5
Planteamiento del problema y pregunta.....	7
Objetivos.....	12
Objetivo General	12
Marco de Referencias Conceptuales	14
Generación Millennials.....	16
Generación Centennials.....	17
Rotación de personal	21
Diseño metodológico	24
Referencias.....	60

Estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials en Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura.

Resumen

Las generaciones analizadas, Millennials y Centennials, son de gran interés para las organizaciones y los profesionales que ejecutan procesos direccionados a la gestión del talento humano. La atracción, retención y adaptación de estas nuevas generaciones en un entorno laboral representa un factor de cambio, desarrollo y evolución, tanto para la fuerza laboral como para las mismas organizaciones. Esta investigación se desarrolló con base en una revisión sistemática de la literatura en Latinoamérica, relacionada con las estrategias de retención de personal en las generaciones Millennials y Centennials a través de una caracterización de los perfiles generacionales, así como de las diferentes estrategias de retención relacionadas y aplicables con base en múltiples fuentes de información publicada en los últimos 10 años. Con este ejercicio se construyó un perfil generacional en el cual se lograron identificar 11 categorías que definen las principales características de las dos generaciones en estudio, así mismo se identificaron estrategias de retención de personal las cuales se dividieron en 14 categorías, aplicables para las generaciones Millennials y Centennials en un contexto laboral.

Palabras Clave: Millennials, Centennials, Estrategias de Retención de personal, Gestión Humana, Latinoamérica.

Abstract

The analyzed generations, Millennials and Centennials, are of great interest to organizations and professionals who execute processes aimed at human talent management. The attraction, retention and adaptation of these new generations in a work environment represents a factor of change, development and evolution for both the workforce and the organizations themselves. This research was developed based on a systematic review of the literature in Latin America, related to staff retention strategies in the Millennial and Centennial generations, through a characterization of the generational profiles, as well as the different retention strategies related and applicable based on multiple sources of information published in the last 10 years. With this exercise, a generational profile was built in which 11 categories were identified that define the main characteristics of the two generations under study, and staff retention strategies were also identified, which were divided into 14 categories, applicable to the Millennial and Centennial generations in a work context.

Keywords: Millennials, Centennials, Staff Retention Strategies, Human Resources, Latin America.

Introducción

El mundo laboral ha cambiado significativamente a través de los años. Lo que hace un par de décadas se percibía como innovador hoy es considerado obsoleto debido a la transformación digital, los nuevos métodos organizacionales, procesos corporativos, herramientas, modelos económicos y la cambiante expectativa laboral del ser humano. Adicionalmente, se presentó una pandemia mundial con la llegada del Covid-19, que trajo consigo retos y nuevas tendencias e intereses. Surgieron otros puntos de vista frente a la forma correcta de hacer una tarea u oficio, obligó a grandes, medianas y pequeñas empresas a implementar un entorno laboral digital con mayor cobertura y contacto, se desarrolló un cambio de pensamiento frente al contexto personal y profesional que permitió observar un panorama más amplio sobre lo realmente valorado por cada individuo en un entorno laboral, dejando a un lado la estandarización de necesidades. Debido a lo anterior, la retención de personal en las organizaciones se transformó y continúa cambiando. Esto, entre otras cosas, por la inclusión de las nuevas generaciones a la fuerza laboral y la salida de sus antecesores, que ha generado especulación frente a las nuevas concepciones y preferencias que conducen a los profesionales de gestión del talento humano y las organizaciones a conocer e implementar nuevas estrategias de retención de personal, mitigando así el riesgo de fuga de conocimiento y logrando una organización con un alto nivel de competitividad dentro de la industria.

Las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) se pueden considerar como un foco actual de investigación frente a estrategias de retención contemporáneas, dada su reciente inclusión en el contexto laboral. La generación X, al ser su antecesora, presenta el dilema de formar a estas generaciones, aprovechar sus virtudes y lidiar con sus conflictos particulares, sin embargo, la correcta gestión de este nuevo talento implica la necesidad de comprender sus características, así como la forma de retenerlos efectivamente. Esta es la razón de que la retención de personal se haya venido convirtiendo en una problemática importante para las organizaciones actuales, ya que es de su interés generar un entorno en el que estos jóvenes talentos se adapten, generen nuevas ideas y trasformen perspectivas actuales.

La inclusión de estas generaciones a la fuerza laboral ha obligado a las organizaciones y sus profesionales de gestión del talento humano a prestar mayor atención a tendencias, estrategias, motivaciones e intereses que permitan entender y aplicar gestión frente a estos nuevos talentos; formarse, mantenerse actualizado e indagar sobre estas generaciones es indispensable, para así implementar estrategias de retención de personal para cada generación, según sus particularidades y características generacionales.

Los Millennials y Centennials en el ámbito laboral buscan tener un balance entre su vida laboral y personal, tanto así que esta característica influye de forma significativa al momento de tomar una decisión frente a la carrera laboral, lo que conlleva a que las personas analicen oportunidades laborales según sus expectativas, y los factores que consideren más relevantes para su vida, son los que influyen en estas generaciones para elegir desarrollarse profesionalmente en una empresa. Este es el reto de las organizaciones, lo que se pretende es mostrarle a los profesionales de talento humano una serie de estrategias de retención que se utilizan en estas generaciones, lo que se ha dicho en la literatura y lo que se ha implementado en Latinoamérica.

La investigación fue aplicada a través de una revisión sistemática de literatura. Esta es de carácter cualitativo exploratorio, por lo tanto, el alcance del análisis e identificación de estrategias se restringe a la información recopilada, basada en publicaciones de los últimos 10 años en Latinoamérica. El cuestionamiento surgió debido al reto que enfrentan las organizaciones y los profesionales de gestión del talento humano cuando día a día se implementa la inminente salida de generaciones posicionadas y comprendidas, y la inserción de nuevo talento, perteneciente a generaciones parcialmente comprendidas o, incluso, totalmente ajenas al entendimiento de la organización. Se recolectó la mayor información documentada de fuentes confiables para facilitar el conocimiento e implementación de las estrategias de retención basado a lo ya implementado y los criterios según cada generación

Planteamiento del problema y pregunta

La retención de personal de las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) se ha convertido en un reto que deben enfrentar las organizaciones y los profesionales de gestión humana de todos los sectores económicos. La situación toma mayor fuerza por la rotación de personal y fuga de talento de los trabajadores que pertenecen a dichas generaciones.

Cerezo (2016) menciona que las generaciones desde la segunda guerra mundial se representan y se enmarcan dentro de las siguientes fechas específicas y denominaciones: “Baby Boomers entre los años 1946 y 1960, Generación X entre los años 1960 y 1980, Generación Y: entre los años 1980 hasta 1996 y la Generación Z desde 1996 y posteriores” (p. 96), en esta oportunidad se tomará como referencia la generación Millennials (Y) y la generación Centennials (Z) con el fin de saciar el vacío de conocimiento que se presenta en las organizaciones frente a estrategias de retención de personal para estas generaciones, lo que a su vez permitirá mitigar la fuga de talento en el mundo laboral.

Refiriéndonos a las generaciones de interés, León (2017) afirma que los Millennials serán el 35% de la fuerza laboral del mundo y, en 10 años, representarán más del 70% del mercado laboral en Perú, un país latinoamericano. Monsalve & Castilla (2020) cita a la revista el país (2017), donde mencionan que “alrededor de un 74% de la fuerza laboral del mundo estará representada por la generación Millennials, lo que genera un pensamiento donde las empresas actuales se enfrentan a una sustitución generacional inminente” (p. 7), siete años más tarde se vuelve una realidad y toma fuerza la generación siguiente, la generación Centennials, es decir, a tres años del año actual donde se proyecta vivir esta realidad.

El mundo cuenta actualmente con una población de alrededor de 7.79 billones de personas, de las cuales el 50.4% son hombres y el 49% son mujeres. Si nos referimos a generaciones, los porcentajes son: la Generación silenciosa 3.5%, Baby Boomers 15.0%, Generación X 18.2%, Millennials 22.4% y la generación Centennials 23.7%. Durante todo el proyecto venimos hablando sobre las dos generaciones específicas, los Millennials (Y) y los Centennials (Z) en Latinoamérica,

sobre las cuales podemos observar datos geográficos sintetizados de la población en un estudio, según Pies en el mapa (2024). A partir de dicha información se desarrolla la Tabla #1.

Tabla #1. Datos poblaciones de la generación Millennials y Centennials en los países Latinoamericanos

País	Población		
	Total	Millennials	Centennials
América del Norte			
México	128.9 Millones	23%	25.8%
América Central			
Belice	398 Mil	24.2%	29.5%
Costa Rica	5,1 Millones	24.5%	22%
El Salvador	6.5 Millones	22.6%	27.7%
Guatemala	17.9 Millones	23.1%	31.7%
Honduras	9.9 Millones	23.8%	31.1%
Nicaragua	6.6 Millones	24.7%	27.5%
Panamá	4.4 Millones	22.0%	24.9%
América del Sur			
Argentina	45.2 Millones	22.0%	23.5%
Bolivia	11.7 Millones	22.4%	26.5%
Brasil	212.6 Millones	24,2%	22,7%
Chile	19.1 Millones	23.7%	20.4%
Colombia	50.9 Millones	24%	24.6%
Ecuador	17.6 Millones	23.0%	26.5%
Guyana	787 Mil	20.5%	28.3%
Guayana Francesa	299 Mil	19.9%	27.7%
Paraguay	7.1 Millones	24.6%	28.2%
Perú	33.0 Millones	24.3%	23.5%
Surinam	587 Mil	22.1%	25.7%

Uruguay	3.5 Millones	20.7%	21.1%
Venezuela	28.4 Millones	21,3%	25,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de pies en el mapa (2024)

Los datos presentados revelan que las generaciones Millennials y Centennials representan una proporción significativa de la población en diversos países latinoamericanos. En Colombia, por ejemplo, estas dos generaciones combinadas constituyen casi el 50% de la población total, mientras que, en Bolivia y México, superan el 50%. Estas cifras destacan la importancia demográfica de estos grupos generacionales y su creciente presencia en la fuerza laboral de la región.

Esto representa, de cierta forma, un grado de preocupación por parte de las organizaciones y los profesionales de gestión del talento humano, quienes actualmente enfrentan el desafío de generar estrategias que permitan una gestión del cambio amigable tanto para los empresarios como para el nuevo talento actual y venidero. La llamada “Rebelión del talento” nos alerta frente a las expectativas laborales actuales ya que, aunque el pago de un salario digno es imprescindible, este ya no se considera suficiente para que un trabajador logre un compromiso real. A su vez esto no garantiza que esté dispuesto a “sacrificar” aspectos de su vida personal por una compañía, por tal motivo los empresarios no deben obviar esta problemática actual. Por el contrario, se debe considerar como una oportunidad para adaptar, rediseñar, actualizar o repotenciar las características, procedimientos y/o políticas actuales para sobreponerse al futuro y lograr así estabilidad económica y social, riqueza y bienestar, una dualidad que permitirte desarrollo y conciencia (Alemany, 2024).

En las organizaciones, al existir diferentes generaciones en un mismo contexto laboral, se hace necesario discernir frente a estrategias de retención que aplican para cada una de ellas, por lo tanto, se deben considerar condiciones políticas, sociales, económicas, idiosincrasias, cultura e intereses, por lo cual es fundamental conocer cuáles son las estrategias de retención de personas focalizado a Millennials y Centennials de forma específica y diferenciada para cada generación. En la actualidad el proceso de retención se aplica de forma trasversal sin considerar las diferencias generacionales existentes, lo que puede generar un riesgo significativo para la organización, debido al no conocer y no aplicar estrategias de retención para las nuevas generaciones.

Es por ello que, para propiciar retención de personal y disminuir la rotación de personal en las generaciones Millennials y Centennials, es importante reestructurar las estrategias actuales que las organizaciones implementan y direccionarlas hacia los intereses y motivaciones reales del nuevo mercado laboral, ya que las generaciones previas a las “Y” y “Z”, “están de salida”, mientras que las nuevas generaciones se posicionan en la fuerza laboral, y representan el presente y el futuro de las organizaciones del hoy.

Adicionalmente, existe una problemática asociada a estas generaciones. Los profesionales y las organizaciones no conocen muy bien generaciones Millennials y Centennials, sus características, motivaciones o intereses, por ende, tampoco se conocen las estrategias que se implementan. Frente a estrategias de retención se cuenta con literatura referente a preferencias y motivaciones, sin embargo, existe un escaso recurso literario frente a la práctica e implementación de estrategias aplicables en un contexto laboral.

Las organizaciones y los profesionales de gestión del talento humano deben, dado lo dicho, adaptarse y estar preparados frente al impacto que genera la inclusión, desarrollo y retención de nuevas generaciones en el ámbito laboral, por lo que ha incrementado el posicionamiento de estos jóvenes en las áreas, el aumento de responsabilidades asignadas y la inclusión de sus puntos de vista y/u opiniones en decisiones estratégicas. Con esta implementación se han generado mejores prácticas, tendencias y estrategias que alivianan la transición de modelos y métodos de trabajo para mejorar y evolucionar. Es fundamental lograr un relacionamiento efectivo y real para obtener una retención de personal consciente y amena por parte del nuevo talento.

Desde una visión organizacional y del área de gestión del talento humano, las compañías se enfrentan a un significativo riesgo de fuga de información debido a la alta rotación generada en la mayoría de los sectores económicos, lo que ha ocasionado la necesidad de innovar frente a las estrategias de retención de personal que hasta el momento se han implementado. Como es sabido, la retención es un factor clave para el sostenimiento a largo plazo de una organización, así mismo, las nuevas generaciones que se desean retener vienen dotadas de ideas frescas, formas de trabajo dinámicas y oportunidades de evolución y desarrollo. Por ello las estrategias de retención deben estar acorde a esta nueva realidad, en donde se debe evaluar lo particular y característico para planear e implementar. Según Forbes Staff (2023), la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2023), consulto más de 200 empresas, e indica que “la rotación es mayor al 66.2% en

el rango de 23 a 30 años, esto quiere decir que, efectivamente los trabajadores de las generaciones foco de este estudio (Millennials y los más adultos de la generación Z) son aquellas que generan la actual preocupación frente a la rotación que se percibe debido al cambio de necesidades y expectativas de estas generaciones” (s.p.).

Ante esta realidad, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar sus estrategias de retención de personal para retener dichas generaciones y también para atraer a estos jóvenes talentos. Comprender las expectativas, valores y motivaciones laborales de Millennials y Centennials se vuelve crucial para el éxito empresarial en un mercado laboral cada vez más dinámico y competitivo. Por lo tanto, esta investigación se propone identificar las estrategias de retención utilizadas para estas generaciones en el contexto latinoamericano, según la revisión sistemática de literatura.

Poder analizar toda la información sobre las características representativas de estas nuevas generaciones frente a expectativas de un entorno laboral podría representar una ventaja competitiva en aquellas empresas que comprenden la necesidad de contar con talento joven, con una amplia facilidad de ejecución de las nuevas tecnologías, tendencias e ideas de innovación. El análisis aplicado a esta investigación proporcionará información valiosa para que las empresas modifiquen o apliquen diferentes estrategias de retención de personal, políticas y procedimientos alineados con las oportunidades de mejora y preferencias de la creciente fuerza laboral generacional.

En definitiva, son diversas las generaciones que rodean al mundo laboral dentro de una organización y, teniendo en cuenta que los Millennials y los Centennials representan gran parte de la fuerza laboral en Latinoamérica, se propone realizar una revisión sistemática de literatura sobre las estrategias de retención de personal de dichas generaciones en Latinoamérica con el fin de cubrir el vacío de conocimiento que existe actualmente sobre su implementación en un contexto laboral por lo anterior. La pregunta de investigación para este proyecto es:

¿Cuáles son las estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials en Latinoamérica?

Objetivos

Objetivo General

Identificar las estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamérica, por medio de una revisión sistemática de literatura que permita dar a conocer las distintas iniciativas para mitigar el riesgo de fuga de talento en las organizaciones.

Objetivos Específicos

1. Identificar las fuentes de divulgación más importantes que hablan sobre la retención de personal en las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en las organizaciones.
2. Identificar las características que representan a las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) Latinoamericanos.
3. Identificar las estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en el contexto latinoamericano, según lo reportado en la literatura reciente.

Justificación

La presente investigación se llevó a cabo por la motivación y la necesidad de conocer las estrategias de retención de personal en las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamérica dentro del campo del desarrollo organizacional, tema de gran relevancia empresarial, social y académico para la maestría de desarrollo humano organizacional.

Desde el punto de vista de la pertenencia disciplinar es importante explorar el tema, debido a que, en la actualidad, el área de gestión del talento humano y las organizaciones implementan un proceso de retención estándar en el que dejan de lado la particularidad del talento. Es decir, se aplica un proceso transversal y uniforme de retención.

Actualmente, las organizaciones enfrentan el reto de no contar con suficiente claridad frente a las estrategias de retención de personal que se deberían implementar con las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z). Así mismo, existen cambios frente a las expectativas que se generan en torno al entorno laboral, así como en las necesidades de las mismas compañías frente al talento que aspiran contratar.

En la actualidad, la sociedad se encuentra categorizada por diferentes generaciones y las nuevas generaciones toman mayor fuerza en las organizaciones, por ello se debe atraer y retener dicho talento joven, identificando y comprendiendo sus características, intereses particulares, necesidades y factores que los movilizan.

Aunque existe un panorama que no se encamina hacia un encasillamiento de generaciones, se pueden observar características asociadas a generaciones según edad, entorno y preferencias, incluso si se desarrollan bajo un factor socioeconómico, geográfico o cultural distinto (Cerezo, 2016).

En un contexto laboral cada vez más diverso, comprender y gestionar efectivamente las necesidades y expectativas de las generaciones Millennials y Centennials se ha catalogado como un desafío clave para las áreas, departamentos y procesos de gestión del talento humano.

Esto, además de la pertinencia disciplinar, tiene una relevancia social importante, ya que una mejor comprensión y adaptación a las estrategias de retención para estas generaciones puede contribuir significativamente a la disminución del desempleo, así como del mejoramiento de la calidad de vida laboral, del bienestar y la satisfacción de los seres humanos, tiene un impacto positivo en la sociedad, ya que promueve entornos laborales más inclusivos y sostenibles.

Para ello, en esta investigación se propone abordar la naturaleza humana ya que es altamente adaptable, lo que ha permitido evolución y transformación de su entorno, su cultura, su visión política y socio económica, sus intereses y sus creencias constantemente cambiantes.

El ser humano se caracteriza no solo por su complejidad, sino también por su deseo y capacidad de evolucionar y ajustarse a las exigencias de su entorno. Los intereses y metas actuales pueden cambiar según la edad, el entorno familiar, social y económico.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones se cuestionen y analicen los diferentes aspectos, motivaciones e intereses, que permiten utilizar estrategias viables para retener un equipo de trabajo, en particular en las nuevas generaciones Millennials y Centennials.

Así mismo, es una investigación viable, ya que el impacto positivo y de utilidad en el área académica genera un aporte de conocimiento para actuales y futuros profesionales o especialistas en gestión humana. También puede considerarse como una interesante problemática, lo que impulsará futuros conocimientos e investigaciones, siendo importante, útil y con un sentido práctico para profesionales y organizaciones.

Por lo tanto, al ser esta una revisión de literatura, se analizan e identifican las distintas estrategias de retención de personal que se han aplicado en las generaciones Millennials y Centennials, lo que permite entregar una síntesis de las estrategias de retención que existen actualmente en la literatura latinoamericana. Lo que se ha venido implementando de manera empírica por las organizaciones y los profesionales de talento humano, aportando al conocimiento práctico y valioso al personal interesado, reconociendo y profundizando sobre aquellas estrategias que permiten garantizar una retención de personal de los trabajadores Millennials y Centennials.

Marco de Referencias Conceptuales

Uno de los retos que las organizaciones enfrentan es el entendimiento e inclusión de las generaciones presentes y venideras en la fuerza laboral. Esto debido a que dichas generaciones presentan características que ofrecen diferencias y similitudes frente a modos de trabajo y formas de interactuar entre ellas.

Estos grupos de generaciones cuentan con diversas edades, géneros, culturas, entornos de desarrollo, aspiraciones, intereses sociales, políticos, personales y/o motivaciones, que intervienen directamente en la estructura de formación, cultura y motivación de una compañía.

Es necesario comprender aquellas motivaciones y necesidades que pueden ser suplidas o desarrolladas por una organización de forma transversal, entendiendo y analizando desde lo general a la particularidad de lo que caracteriza a su talento humano.

Cada vez más generaciones trabajan juntas en el mismo entorno. Actualmente, es común encontrar a Baby Boomers, Generación X, Millennials (Y) y Generación Centennials (Z) trabajando codo a codo en la misma empresa. Esta situación presenta tanto desafíos como oportunidades para los profesionales de talento humano, quienes deben gestionar la diversidad generacional para garantizar un ambiente laboral armónico y productivo. (Estarás, 2023)

Los equipos de trabajo deben desempeñarse con sinergia para lograr los objetivos trazados por la alta dirección, sin embargo, las formas de trabajo y preferencias frente a los intereses, motivaciones y expectativas tanto laborales como personales son diversas y pueden variar según las características de cada generación.

Las nuevas generaciones están revolucionando el mundo y cada día hacen mayor presencia en las organizaciones. Martínez (2018) refiere, mencionando a la revista Semana en (junio) 2017, que las generaciones Millennials y Centennials son “las generaciones que cambiarán el mundo, por su alto porcentaje de representación en un futuro dentro de la fuerza laboral a nivel mundial (p.4)” Estas generaciones van más allá de lo cotidiano, buscan mayor conocimiento y caracterizan como personas dinámicas y cambiantes, son personas ligadas a las nuevas tecnologías y a su vez a la evolución” (p. 4).

Es decir, actualmente las generaciones como los Baby Boomers se encuentran en proceso de retiro de las organizaciones ya que han cumplido su trayectoria laboral. Por tal motivo, gran parte de la generación X se enfrenta al desafío de liderar y direccionar a la nueva fuerza laboral que se compone de Millennials con mediana o poca experiencia laboral, a su vez se preparan para lidiar con los Centennials, quienes se encuentran en proceso de formación o aquellos quienes dan sus primeros pasos en un entorno laboral real.

Es así como las organizaciones deben enfrentar y prepararse para una exigencia de cambio en pro de sobrevivir y trascender, ya que aquellas estrategias de retención utilizadas con los Baby Boomers o la generación X deben adaptarse para lograr ser atractivos para estos nuevos talentos y no sufrir el fenómeno de la rotación o fuga de talento.

Es necesario identificar aquello que, de una u otra forma, trasciende y es importante para las generaciones previas, presentes y futuras. Ya que, aunque se desarrollaron en diferentes épocas y bajo diferentes circunstancias, existen similitudes frente a ciertas características deseadas en un entorno laboral como: desarrollo, reconocimiento, significado e importancia del individuo, sentido de pertenecer a un objetivo mayor, intereses y expectativas que, aunque varían generacionalmente, se mantienen presentes y atraen el foco de las organizaciones que desean adaptarse a los cambios para evolucionar, tal y como plantea Malagón (2021).

Es decir, las organizaciones y el ser humano deben adaptarse a su entorno para sobrevivir y trascender, permitiendo cerrar brechas y encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades y expectativas de la alta dirección, la actual y futura fuerza laboral.

Las compañías deben adoptar nuevas estrategias, modelos, filosofías y modos de trabajo, así mismo grandes, medianas y pequeñas empresas se preparan para ajustarse a los cambios repentinos del mercado laboral, la alta necesidad de mantenerse informados y actualizados frente a lo que de cierta forma podría garantizar su durabilidad en el tiempo.

Generación Millennials

Los Millennials son conocidos como la Generación Y, nacieron en la era digital, han crecido y se han formado con la tecnología día a día. A medida que comenzaron a ingresar al mercado laboral, los Millennials han sido etiquetados como "perezosos" o "mimados", pero en realidad son una generación altamente educada y ambiciosa que busca oportunidades para marcar una diferencia en el mundo. Valoran la flexibilidad en el trabajo, el aprendizaje continuo y la colaboración (Estarás, 2023).

La generación Millennial, aquellos quienes se graduarían durante y después del cambio de milenio, también llamados generación Y por ser la generación posterior a la X, son considerados

como personas creativas, adaptables, flexibles e innovadoras. No suelen disfrutar de tareas monótonas o rutinarias gracias a su desenvolvimiento en procesos tecnológicos, por lo tanto, encuentran llamativas aquellas ofertas laborales que estén relacionadas con horarios flexibles, medios tecnológicos, herramientas digitales y nuevos retos que les permitan desarrollar sus capacidades, habilidades y anhelos.

Los eventos que definieron la Generación Millennial (Y) son el desarrollo de los computadores e internet, los cambios climáticos que desencadenaron el calentamiento global, los disparos en escuelas, los ataques terroristas, la diversidad, las actividades extra – curriculares y el boom económico de los 90s. Su personalidad los define como personas idealistas que buscan la felicidad, conexión 24 horas al día y 7 días a la semana, el trabajo en equipo, un pensamiento social y activo, respeto mutuo, orientación al logro, pensamiento estructurado y a su vez dinámico, búsqueda de la mejor oferta económica, hemisferio derecho más desarrollado y creativo, excelente formación académica (Chirinos, 2009).

Esto implica que esta generación se siente cómoda con el uso y aprovechamiento de herramientas tecnológicas, además de aspiraciones laborales direccionadas a una mejor calidad de vida y equilibrio entre su vida laboral y personal, dando un peso de valor adicional a su salud mental y emocional, esta generación busca un entorno laboral que cumpla con sus expectativas, en remuneración, salario emocional, desarrollo y bienestar, por lo que no les interesa una oferta laboral que les exija sacrificar dichas expectativas o que los condicione a un régimen inflexible y estático.

Generación Centennials

Los Centennials, la generación Z, se conoce como la generación más joven que ingresa al mundo laboral. Al igual que los Millennials, han crecido en un mundo altamente digitalizado y conectado. Son nativos digitales y se sienten cómodos utilizando la tecnología en todas las áreas de su vida (Estarás, 2023)

La Generación Z busca un enfoque más individualizado en su trabajo y valoran la diversidad y la inclusión. Son emprendedores por naturaleza y buscan oportunidades para desarrollar sus habilidades y crecer profesionalmente (Estarás, 2023).

A nivel global se le puede considerar como la generación de las personas más jóvenes, quienes nacieron y se desarrollaron en un entorno enriquecido por la era digital, cuentan con pleno conocimiento de las herramientas tecnológicas, son seguidores de las tendencias globales, actualizados, innovadores, sensibles a su entorno e inclusivos, son considerados como consumidores del futuro inmediato gracias al fácil acceso a la red, la hiper - conexión y la continua necesidad de obtener resultados pronto (Cerezo, 2016).

Así mismo, a la generación Z se le nombra como “nativos digitales”, debido a que son los primero crecidos en el mundo del acceso instantáneo a la información, smartphones y redes sociales, por lo cual también se conocen como la “generación de cristal”, ya que, tienden ser mayormente sensibilidad y con sentido ambientalista, por lo cual, esta generación demuestra mayor incertidumbre por el futuro y el medioambiente. En definitiva las marcas que buscan conectar con esta generación deben estar dirigidas a transformar la comunicación para ser visual y emocionante (Santaella, 2023).

Esta generación no solo se encuentra altamente relacionada con los medios tecnológicos, sino que también podría decirse que no conciben su desarrollo sin estos, ya que, a diferencia de los Millennials, esta generación no se desarrolló en conjunto, sino que, al momento de su llegada, ya les era posible disfrutar de la rapidez de conexión, la globalización y los metaversos.

Así mismo los tabúes o los paradigmas sociales pasan a un segundo plano para esta generación, ya que son altamente inclusivos y diversos, lo que podría representar un choque para con las generaciones que aun presentan creencias arraigadas y parciales debido a previos conceptos religiosos, miedos, inseguridades y el pensamiento anticuado de que existe solo una forma de hacer una tarea, ya que siempre se había hecho de cierta forma.

Tabla #2. Conceptualizaciones de Millennials y Centennials

Autores	Conceptualizaciones
Santaella (2023)	A la generación Z se les llama «nativos digitales», esto se debe a que son los primeros que han crecido en un mundo de Smartphone, redes sociales y acceso instantáneo a la información, y se define como «generación de

	<p>crystal» por su mayor sensibilidad y sentido ambientalista, por lo cual, esta generación demuestra una mayor preocupación por el futuro y el medioambiente y las marcas que buscan conectar con «los niños de cristal» deben transformar su comunicación para ser más visual y emocionante.</p>
Estarás (2023)	<p>“Los Millennials, también conocidos como la Generación Y, son aquellos que nacieron en la era digital y han crecido con la tecnología como parte integral de su vida diaria. A medida que comenzaron a ingresar al mercado laboral, los Millennials a menudo han sido etiquetados como "perezosos" o "mimados", pero en realidad son una generación altamente educada y ambiciosa que busca oportunidades para marcar una diferencia en el mundo. Valoran la flexibilidad en el trabajo, el aprendizaje continuo y la colaboración”.</p> <p>“La Generación Z es la generación más joven que actualmente ingresa al mercado laboral. Al igual que los Millennials, han crecido en un mundo altamente digitalizado y conectado. Son nativos digitales y se sienten cómodos utilizando la tecnología en todas las áreas de su vida. La Generación Z busca un enfoque más individualizado en su trabajo y valoran la diversidad y la inclusión. Son emprendedores por naturaleza y buscan oportunidades para desarrollar sus habilidades y crecer profesionalmente”.</p>
Martínez (2018)	<p>Las generaciones Millennials y Centennials son “las generaciones que cambiarán el mundo, esto debido al alto porcentaje que representa este grupo de personas en un futuro en la fuerza laboral a nivel mundial, buscando mayor conocimiento, caracterizándose por ser personas dinámicas y cambiantes ya que son personas muy ligadas a nuevas tecnologías y a la evolución de esta”.</p>
Castillero (2018)	<p>En la actualidad las organizaciones se encuentran generando conciencia frente a la importancia de motivar sentido de pertenencia en los trabajadores, ya que de lo contrario es posible evidenciar fugas de talento y conocimiento, es por ello por lo que los profesionales de talento humano</p>

	deben generar estrategias que faciliten el afianzamiento de los trabajadores en la organización, aunque esto no garantiza asegurar la retención del talento, dichas estrategias podrían mitigar o reducir el riesgo.
--	--

Ahora bien, las generaciones Millennials y Centennials se enfrentan a un contexto laboral en constante transformación y evolución, “los jóvenes de América latina y el caribe acceden hoy a una mayor cobertura educativa, enfrentándose a un contexto laboral cambiante, en que el que hay irrupción de nuevos desarrollos tecnológicos que intimida con automatizar tareas y ocupacionales” (Novella, et al, 2018, p. 21).

Es así como estos nuevos profesionales se enfrentan a un camino lleno de oportunidades y desafíos que los retan a superarse y adaptarse para lograr desarrollar su potencial en su actual entorno cambiante. A su vez, estas nuevas generaciones tendrán la posibilidad de evolucionar en conjunto con las herramientas digitales a su alcance, lo que permite un amplio entendimiento de estas lo que representa un factor de conocimiento y competencia altamente deseable para las organizaciones.

Durante un estudio con generación Millennials y Centennials con la participación de 15.000 jóvenes de estas generaciones, Novella et al. (2018) afirman el hallazgo donde "Un 41% de los jóvenes en la región se dedica exclusivamente al estudio, un 21% solo trabaja, un 17% realiza ambas actividades y un 21% no estudia” (Novella, Restrepo, 2018, p. 22), es decir, a pesar de que porcentaje de la población que no labora es significativa, un alto porcentaje de esta población permanece activamente en el ámbito laboral, con búsqueda de crecimiento profesional.

Por otra parte, León (2017) del BBVA, afirma que, por medio de la encuesta anual Millennials 201 elaborada por Deloitte, “en Perú el 82% de los trabajadores de esta generación dejaran de laborar en sus empresas actuales dentro de los próximo cinco años” (s.p.).

Entre las razones más destacadas se encuentra la flexibilidad. Más de la mitad de la muestra desea trabajar desde casa, sin embargo, para gran parte de ellos no es posible hacerlo, aunque en la actualidad las compañías cuentan con un mayor acceso a un entorno digital que es amigable con modos de trabajo como el teletrabajo, no todas las compañías empatizan con este modelo, incluso su misma naturaleza no permite la ejecución de funciones en un entorno ajeno a las instalaciones

de la empresa. Sin embargo, el interés por la flexibilidad en un entorno laboral también obedece a la posibilidad de ahorrar dinero, pasar mayor tiempo de calidad en familia y, así mismo, el dedicarles tiempo a intereses personales (Muñoz, 2022).

Es decir, a gran parte de la población de estas generaciones los motiva un trabajo en el que la flexibilidad sea la protagonista, dejando a un lado la idea de permanencia en un sitio de trabajo establecido por las organizaciones de la “vieja guardia”, así mismo estas generaciones se adaptan con mayor facilidad a un tipo de trabajo que rompa este tipo de paradigmas. Por lo tanto, prefieren modalidades como coworking, teletrabajo, trabajo remoto y/o trabajo híbrido. Esto permite comprender la importancia que las nuevas generaciones le atribuyen a sentirse bien en su espacio, así como valorar el tiempo que distribuyen a su trabajo y su vida personal.

La entrada y la salida de colaboradores es una realidad que viven las organizaciones día a día, se hace necesario atraer, desarrollar y afianzar aquel talento que podría generar ideas nuevas y enfoques innovadores.

Por lo tanto, las estrategias de retención de personal que se utilizan pueden generar una estabilidad dentro de la organización frente a las generaciones millennials y centennials, lo que es vital para lograr desarrollo y crecimiento, tanto en capital intelectual como del capital humano.

Rotación de personal

En la actualidad las organizaciones se encuentran enfrentado aquellos retos que conllevan las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones frente a estabilidad y durabilidad en un entorno laboral. Las tasas de rotación han aumentado de forma constante para todas las generaciones, pero especialmente para las generaciones jóvenes (Rivera, 2023).

Esto se genera debido a factores relacionados con la importancia que este tipo de generaciones les atribuyen a ciertas características que para ellos no son indispensables, como lo son la flexibilidad y el deseo constante de un mejor escenario. Ya que están dispuestas a cambiar de trabajo si es necesario para lograr ocupar un puesto que les genere mayores oportunidades y nuevos retos, aumentando así la probabilidad de incremento de la tasa de rotación.

Para entender el concepto de rotación, Chiavenato (2020) refiere que

la rotación de personal o del talento humano es la fluctuación o relación porcentual entre las contrataciones, renunciaciones y terminaciones de contrato que se presentan en las compañías, esto en un tiempo determinado según el promedio total de los empleados (p.116).

Aunque aparentemente se trate de una sencilla ecuación, resulta un poco más complejo el ejercicio al momento de implementar estrategias de retención. Se debe trabajar con mayor esfuerzo para no solo retener, sino también para lograr fidelizar y desarrollar a los trabajadores a través de diferentes estrategias enfocadas en los intereses y motivaciones de las generaciones, lo que permitirá agregar valor a la organización a través del ingreso de nuevo talento, motivado y entusiasta.

Por lo cual las compañías deben comprender las expectativas de cada generación frente al entorno laboral, ya que si la compañía no tiene clara la dirección o postura que debe tomar frente a el ambiente que ofrece a sus trabajadores esto puede incurrir en mayores costos frente a la rotación que se generaría. Se vuelve evidente que la rotación será cada día un problema más habitual en las empresas, esto sin duda genera altos costos y pérdidas (Granados, 2018).

La rotación de personal representa un factor importante dentro de una organización, y es uno de los retos que continuamente enfrenta los profesionales de gestión del talento humano. Existen diferentes factores relacionados con este fenómeno, una de las causas asociadas a la rotación es la mínima o nula existencia de programas de formación y desarrollo, lo que puede afectar la percepción del trabajador frente a planes de carrera, oportunidad de ascenso y crecimiento profesional.

Otra de las causas se puede relacionar con la asignación y claridad de los perfiles de cargo, ya que estos deben ir alineados con las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores, los cuales deben ser claros y coherentes, de lo contrario puede generar desasosiego, duda o falta de claridad frente a funciones asignadas, ya que esto influye en la productividad y la motivación.

Un factor de gran valor es el ambiente de trabajo, esto en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo, el trato del líder, clima laboral y la cultura empresarial que se promueve.

Tales factores podrían ser decisivos al momento de considerar retirarse definitivamente de una compañía.

Así mismo, otro factor asociado es la estructura jerarquizada. A las nuevas generaciones las motiva una comunicación flexible, transversal, informal y dinámica. Una estructura de autoridad rígida y una línea de comunicación vertical no es atractiva para un talento diverso y cambiante, a su vez, si las relaciones y trato con los jefes, supervisores o líderes son negativas, esto afecta directamente a la decisión de retiro (Buitrago, 2018).

En los factores anteriormente mencionados existe una característica implícita que moviliza a la toma de decisiones: la motivación. Cuando la desmotivación es constante por clima laboral, asignación de cargo, funciones, tipo de liderazgo implementado, poco empoderamiento o falta de formación, se puede prever un retiro inminente o difícilmente negociable, lo que causa una disminución significativa de talento e incremento de carga laboral mientras se suple la vacante generada. Aspecto que termina afectando la motivación del talento restante (Buitrago, 2018, p. 10).

La rotación de personal conlleva consecuencias económicas importantes. Esta representa un aumento de costos monetarios para la compañía, generando un impacto negativo en los beneficios económicos, es decir, se aumenta el costo de los procesos de atracción y selección de talentos nuevos para ocupar los roles vacantes. Así mismo, se genera la pérdida de talento y conocimiento de la organización, afectando no solo los procesos en donde el talento interviene, sino también perjudicando la fidelización de clientes, la productividad y cumplimiento de objetivos.

La rotación es un reto para el cual las compañías deben estar preparadas, por lo tanto, se hace necesaria la implementación de estrategias que permitan generar desarrollo, formación, empoderamiento, oportunidad de crecimiento y un óptimo clima y cultura organizacional, así mismo la compañía debe contar con un presupuesto y una proyección alineada a invertir para reducir riesgos de fuga de talento.

Diseño metodológico

Se realizó una investigación basada en la revisión sistemática de literatura de tipo cualitativo exploratorio. Se analizaron artículos, estudios e investigaciones relacionados con las estrategias de retención de personal aplicadas para las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamérica. Este enfoque de investigación está basado en evidencias publicadas que permitan crear conocimiento. Identificando brechas o comparación y síntesis de resultados rigurosos, claros y fiables. Se determinó que la muestra utilizada es una recopilación de datos e información de los últimos 10 años, publicados entre 2014 y 2024 en países de Latinoamérica en diferentes bases de datos.

La técnica de recolección o generación de información se realiza mediante investigación documental. Se recopila toda la información significativa generada por investigaciones y artículos con contenido de valor y criterios coherente relacionados con la temática. La investigación es realizada por decisión propia de los investigadores y se usan medidas éticas de recolección de datos e información con validez y confiabilidad. Toda la información es verídica, correctamente citada y referenciada según los autores correspondientes a los conceptos de la investigación.

Se realizó la revisión de artículos, investigaciones y estudios pertenecientes a bases de datos, repositorios y buscadores, tales como Scopus, base de datos a la que se tuvo acceso por medio de la Universidad EAFIT. Adicional a esto, para tener mayor contexto real y aplicado se utilizó, Ebsco y se realizó una búsqueda complementaria en la base de datos de Google Académico, siendo el puente para la búsqueda en los siguientes repositorios: Repositorio EIA, Repositorio Areandina, Repositorio Institucional UNIMINUTO, Repositorio ULACIT, Repository universidad EAN, Repositorio de la red internacional de investigadores en competitividad, Repositorio Académico UPC, Repositorio EAFIT, Repositorio UDESA, Repositorio institucional de la UNLP, Repositorio ESAN, Repositorio ESAN, Repositorio universidad siglo 21, Repositorio PUCE, Repositorio de la universidad Pontificia Bolivariana.

Así mismo la búsqueda en las siguientes revistas: Revista Unam, Revista Vinculatecnica EFAN, Revista de ciencias sociales, Ciencia latina revista científica multidisciplinar, Revista Dimensiones Turísticas, Revista hallazgos 21, revista Redalyc, Revista Administración y

organización, Revista UTNAY, y también permitió la búsqueda en Editorial Kluwe, la firma multidisciplinaria KPMG y Tesis PUCP, RED SOCIAL Researchgate,

Los estudios, artículos e investigaciones se identificaron a partir de criterios de búsqueda relacionados con la temática de esta investigación, se generó la combinación de palabras clave tales como:

Tabla #3. Criterios de búsqueda de artículos

Base de datos	Criterios de búsqueda	
EBSCO:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de retención AND generación AND laboral • Estrategias de retención AND generación y OR millennials AND laboral OR trabajo • Retención de personal AND Generación Millennials OR Generación Y • Estrategias AND retención de talento AND Generaciones • Retención AND centennials AND Millennials • Rotación de personal AND generaciones AND Organizaciones • Importancia AND Capacitación AND Millennials AND Centennials • Importancia AND Clima laboral AND Millennials AND Centennials • Importancia AND Oportunidad de crecimiento AND organizacional AND Millennials AND Centennials • Impacto AND Bienestar AND Calidad de vida AND Millennials AND Centennials • Estrategias AND compensación monetaria AND Millennials AND Centennials • Estrategias AND compensación emocional AND Millennials AND Centennials • Impacto AND Flexibilidad Laboral AND Millennials AND Centennials • Espacios de trabajo AND laboral AND Millennials AND Centennials • Marca Empleadora AND organizacional AND Millennials AND Centennials 	
Scopus		
Google Académico		

	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Liderazgo AND Millennials AND Centennials
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta fueron artículos publicados en las bases de datos referenciadas anteriormente. Además, se revisaron los títulos, resumen y palabras claves de los términos de búsqueda en español e inglés, y se profundizaron aquellos en español, dado que la información era muy similar. Así mismo, se hizo revisión de textos publicados geográficamente en Latinoamérica entre los años 2014 y 2024.

Los criterios de exclusión tomados en cuenta fueron los textos duplicados, que no correspondían a la investigación, temática, o no se encontraban relacionados con las estrategias de retención de personal de generaciones Millennials y Centennials dentro de las organizaciones.

Tabla #4. Criterios de inclusión y exclusión para la selección de artículos

Criterios de inclusión	Cuestiones relacionadas con retención de personal
	Publicaciones que podrían corroborarse como pertenecientes a una base de datos, repositorios o buscadores confiables
	Publicaciones relacionadas con estrategias de retención de personal en organizaciones
	Publicaciones relacionadas con estrategias de retención de personal en organizaciones
	Publicaciones relacionadas con millennials y centennials en el ámbito laboral
	Artículos publicados en países latinoamericanos
	Publicaciones dentro de los años 2014 y 2024
Criterios de exclusión	No tener un enfoque organizacional o laboral
	No tener un enfoque o relación sobre las generaciones Millennials o Centennials
	Publicaciones que no correspondan a estrategias de retención de personal
	Publicaciones de países fuera de Latinoamérica

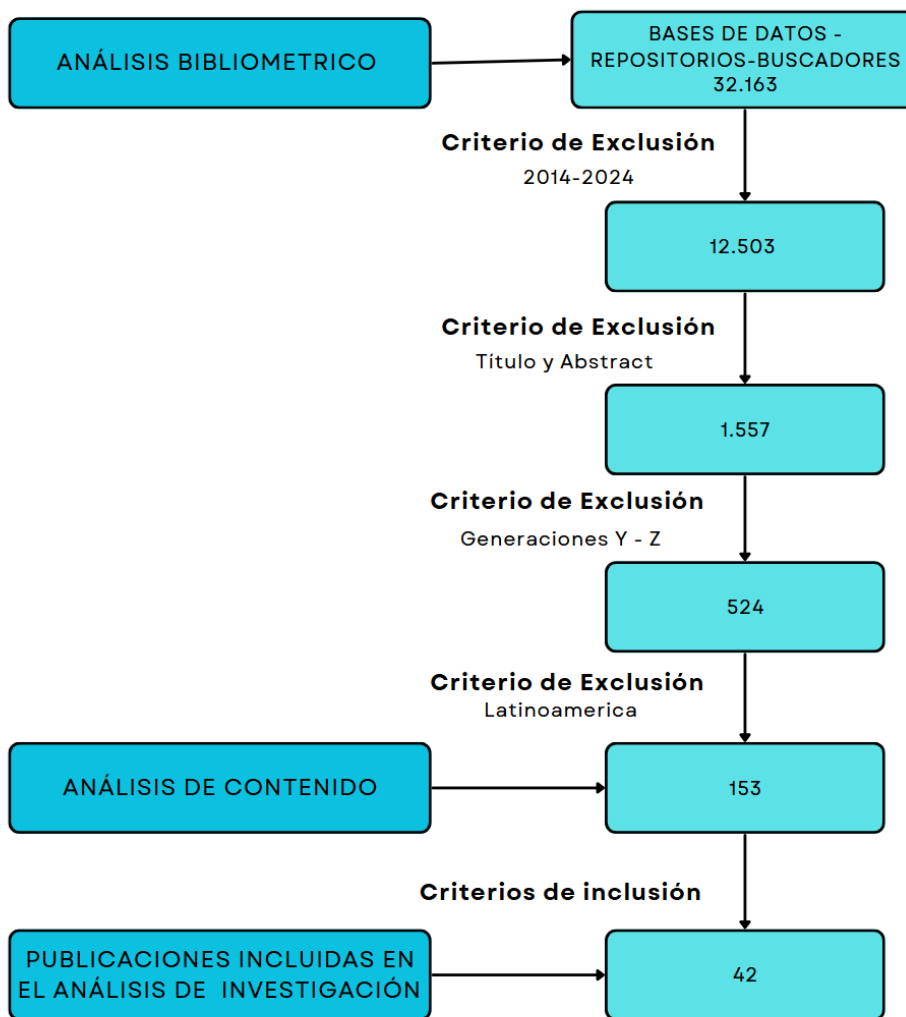
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de revisión de literatura implicó esfuerzo colaborativo para lograr los objetivos de la revisión. El análisis comenzó con las consultas de búsqueda mencionadas en la Tabla #3. La

búsqueda con dichos criterios arrojó 32 163 publicaciones, correspondientes al tema general de estrategias de retención de personal. En consiguiente, debido al volumen de documentos, se excluyeron publicaciones que no se entraran publicadas dentro de los años 2014 y 2024 dicho criterio filtro a un número de 12 503 publicaciones, posteriormente se aplicó el criterio de documentos en idioma español, lo cual dio un número de 1 557 publicaciones, aun el número de documentos era importante, aplicando el criterio específico de publicaciones que hablaran de las generaciones Millennials y Centennials se redujo el número de publicaciones a 524. Finalmente, se buscaron documentos que fuesen publicados y hablaran de países latinoamericanos, lo que nos dejó una muestra de 153.

Luego de un análisis riguroso de los documentos que nos arrojó las bases de datos, se excluyeron las publicaciones que no eran directamente relevantes con el tema de investigación, lo que obtuvo como resultado una muestra final de 42 de documentos relevantes, los cuales fueron utilizados en el proceso para el cumplimiento de los objetivos de la revisión sistemática de literatura.

Gráfico #1. Revisión de literatura



Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la calidad de los trabajos, artículos, estudios, investigaciones y documentos utilizados en la investigación fueron evaluados de acuerdo con criterios referentes a la investigación para garantizar su calidad en función de esta revisión sistemática de literatura. Se tuvieron en cuenta la temática principal en relación con la investigación, confiabilidad del artículo, que tenga todos los apartados coherentes de una investigación, relevancia del contenido para lograr responder la pregunta de investigación, claridad en el objetivo de la investigación y que tenga coherencia con la pregunta rectora de la presente investigación, además del análisis científico de datos cuantitativos y cualitativos.

La planificación se centra en el desarrollo de un protocolo para la revisión sistemática. El alcance de la revisión sistemática y sus respectivas actividades se deben ejecutar para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. En el protocolo se especificó la pregunta de investigación, las estrategias de búsqueda, los criterios de inclusión, exclusión y evaluación de calidad y procedimientos para la extracción y síntesis de información, así como la recolección de datos frente al tema de interés. La pregunta de investigación que se trabajó en esta revisión sistemática fue presentada en el planteamiento del problema, los demás elementos del protocolo se describen en las siguientes subsecciones. Las estrategias de búsqueda estaban definidas antes de iniciar el proceso.

Resultados

Los hallazgos obtenidos e identificados se presentan en una estructura que permite visualizar el cumplimiento del alcance y los objetivos de la investigación frente las estrategias de retención de las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamérica, las cuales se puede observar en la categorización de un perfil generacional y la categorización de estrategias de retención:

Por un lado, las características que representan a las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamericanos identificadas en lo reportado en la literatura reciente de los ultimo 10 años son presentadas en el siguiente perfil generacional comparativo con 11 categorías, especificando características propias de cada una de ellas. Se logró identificar de forma clara el año de nacimiento y sus rangos de edades, los hechos históricos que fueron icónicos en el nacimiento de estas generaciones, las características propias por las cuales se identifican en el mundo laboral y personal, así como sus intereses frente a lo esperado en un entorno de trabajo. Esto permitió identificar aquello que les llama la atención de un contexto laboral, su estructura, sus procedimientos, su cultura, lo que pueden aportar y lo que les puede ofrecer una organización, la perspectiva o concepción de cómo ve la vida cada generación, los intereses económicos desde su corta edad y el consumo que les interesa, las características familiares y sociales, la relación con la tecnología, su desempeño y la forma de comunicación con la que se desarrollan mejor.

Tabla # 5. Perfil Generacional

Perfil Generacional		
Categoría	Millennials (Y)	Centennials (Z)
Años de nacimiento y Edades	Nacidos entre 1980 hasta 1996	Nacidos a partir de 1997
	Tiene entre 28 y 40 años	Son menores de 27 años
Hechos históricos	Inicio de la digitación	Expansión masiva de internet
	Nacidos en una época de bonanza económica	Nacidos en una época de crisis económica
Características principales	Objetivos a Mediano y largo plazo	Objetivos a corto plazo

	Conectados	Hiperconectados independientes
	Motivación: Socialización y disfrute	Motivación: Contribución y movilidad
	Ven los idiomas como requisito	Buscan ser Bilingües por gusto
	Actúan por Desafíos	Actúan por Autonomía
	Centrado en los objetivos	Practico con capacidad de realizar diferentes tareas
Intereses laborales-trabajo	Están sobre educados	Son autónomos y emprendedores
	Cambian de trabajo cada 3 - 4 años	Crean su propio negocio o emprendimiento, cambian de trabajo constantemente
	Buscan Desarrollo profesional	Buscan Desarrollo profesional
	Buscan planes de pensiones	Buscan planes de seguros médicos
	Esperan salarios competitivos e incentivos económicos	Esperan salarios competitivos e incentivos económicos
Perspectiva - concepción de vida	Buscan estabilidad laboral para tener estabilidad en sus demás áreas de la vida	Buscan satisfacción personal y en sus áreas de vida
	Sienten miedo frente al emprendimiento	Son arriesgados frente a las oportunidades de emprender
	Buscan estabilidad económica	Buscan estar estable económicamente
Intereses económicos	En su mayoría tienen una fuente económica	En su mayoría quieren varias fuentes económicas:
Consumo	Se interesan por las compras en línea, sin embargo, adoran las	Compran en tiendas físicas y online, pide publicidad

	marcas y tiendas, poco les gusta la publicidad	multirracial inclusiva y sin estereotipos
Características familiares	Familiares, Poco buscan tener hijos	Independiente, Poco buscan tener familia e hijos
Características sociales	Son más individualistas y menos solidarios	Educados en la igualdad y la diversidad racial y cultura
	Les preocupa el medio ambiente	Exigen compromiso medio ambiental a las marcas
Relación con la tecnología	Los mayores nacieron sin internet o herramientas tecnológicas	Todos nacidos con internet y herramientas tecnológicas
	Utilizan mucho las nuevas tecnologías	Tienen una gran dependencia de la tecnología
	Utilizan tres dispositivos a la vez	Utilizan hasta 5 dispositivos a la vez
	Son conocedores digitales	Tiene fluidez digital
Tipo comunicación	Prefieren los Mensajes o chats que puedan contestar en el momento que lo deseen, pero les gusta revisar el mensaje de forma inmediata	Transparente y visuales Prefieren la comunicación cara a cara o por medio de mensaje de texto, chats, entre otros
	La llamada les parece un tema de inmediatez lo que generada ansiedad	Oodian las llamadas telefónicas, les genera pavor
	Permaneces constantemente con el teléfono abierto	Están full time hiperconectados y pendiente de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las estrategias de retención de personal en las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z), identificadas en lo reportado en la literatura reciente de los últimos 10 años, se

lograron plasmar en las siguientes 14 categorías en donde se mencionan estrategias claves según cada generación.

Tabla # 6. Estrategia de retención - Categoría Perfil, rol y funciones del cargo

Categoría	Millennials	Centennials
Perfil, rol y funciones del cargo	Diseñar y establecer los Perfiles de los cargos en la organización	Diseñar y establecer los Roles de la organización
	Listar las funciones y responsabilidades de los cargos	Definir y listar los compromisos de los cargos en la organización
	Dar a conocer el valor e impacto del Rol a desempeñar	Dar a conocer el valor e impacto del Rol a desempeñar
	Diseñar y establecer el manual de procesos del cargo	
	Definir los límites del rol y oportunidades de innovación	Diseñar y establecer el manual de procesos del cargo
	Generar y definir los retos y logros del cargo	

Fuente: Elaboración propia

Se encontró que para las dos generaciones es importante y fundamenta el diseño del perfil del cargo, la definición del rol a desempeñar, y dar a conocer la importancia que tiene el cargo para la compañía y el valor que general al desempeñarlo: “en el momento en que el colaborador inicie la relación laboral es necesario que cada persona interiorice la nueva organización y las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo” (Alles, 2019, p.85).

Los Millennials se diferencian de los Centennials en poderlos retar y darles objetivos para cumplir, definir los límites y las oportunidades de innovación. Para ellos es fundamental que en “la inducción del puesto tener claridad de sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función y su rol, el uso de equipos o herramientas necesarios para desarrollar su trabajo según el perfil” (Alles, 2019, p.85).

Tabla # 7. Estrategia de retención - Categoría Inducción y capacitación

Categoría	Millennials	Centennials
Inducción y capacitación	Programa de inducción y bienvenida organizacional	Programa de inducción y bienvenida organizacional
	Establecer una ruta de Contexto organizacional	
	Programas de capacitaciones de habilidades técnicas	Implementar capacitaciones integrales y transversales
	Programas de capacitaciones habilidades blandas	
	Tutoriales entre pares	Programas de gestión del talento
	Programas de Mentoría	
	Capacitaciones por niveles según el rol y el cargo	Programa de capacitación en sistemas o herramientas tecnológicas
	Programa de capacitación en sistemas o herramientas tecnológicas	

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra en la categoría “inducción y capacitación” que para ambas generaciones es fundamental implementar un programa de inducción y bienvenida a la organización, donde se conozcan todos los procesos, instalaciones, personal y rol a desempeñar. Esto es un compromiso de la organización que permite “influir en el sentido de pertenencia de acuerdo a la calidad de servicio que se entregue al nuevo colaborador” (Pulido et al, 2023, p.17). Así mismo, implementar capacitaciones y formación para el desarrollo profesional y personal, ya que “los trabajadores prefieren oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo cual convierte a las organizaciones en más competitivas frente las demás empresas” (Suarez et al, 2022, p.9).

En los Centennials se pueden implementar capacitaciones integrales y transversales que fortalezcan su profesionalismo y vida personal, gestionar programas de gestión del talento para potencializar sus habilidades y competencias. Por último, implementar programas de capacitación

de sistemas y herramientas tecnológicas, al tratarse de seres digitales, todo lo relacionado con el mundo digital es fundamental.

En cuanto a los Millennials, se ha identificado que se pueden implementar estrategias como programas de capacitaciones participativas donde se motive la charla y escucha activa para potencializar habilidades técnicas y blandas, generar espacios de aprendizaje de mentoría y pares, capacitaciones según el nivel del cargo y, finalmente, programas de capacitación de los sistemas que tengan que manejar o las herramientas que deban utilizar.

Las oportunidades de capacitación y formación en ambas generaciones causan un impacto positivo y esto “ayuda a tener un personal más preparado y motivado frente la oportunidad de desarrollo de competencias, donde tendrían diferentes conocimientos que permitan ser aplicados en la organización siendo más eficiente y eficaz en el cumplimiento de objetivos” (Suarez et al, 2022, p.30).

Tabla # 8. Estrategia de retención - Categoría Plan Carrera y oportunidad de crecimiento

Categoría	Millennials	Centennials
Plan Carrera y oportunidad de crecimiento	Programas de sucesión	Oportunidades de crecimiento
	Plan carrera horizontal y vertical	
	Sistemas adecuados de evaluación de desempeño	Plan carrera y evaluación para subir de cargo
	Plan Canguro en nuevos roles	

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de plan carrera y oportunidades de crecimiento en los Millennials se pueden implementar la “estructura” y “paso a paso” para cambio de cargo de formación horizontal y vertical según la proyección y habilidad del personal, ya que las personas de esta generación “prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez, que les genere un rápido avance dentro de la compañía ya que buscan un crecimiento rápido a posiciones altas sin tanto esfuerzo” (Ramírez, 2022, p. 19). Así mismo, programas de sucesión de la mano de una evaluación de desempeño acorde y objetiva para hacer efectivos los puestos de trabajo y los planes a desarrollar,

“el reconocimiento por desempeño y la oportunidad de crecimiento por desempeño en ocasiones se representa como salario emocional para la generación” (Torrealba, 2022, p. 75).

En la generación Centennial también es posible aplicar plan canguro para aquellas personas que son nuevas y con poca experiencia. Esto implica realizar un respectivo acompañamiento, seguimiento y evaluación para desarrollar el personal en el rol a desempeñar, ya que esta generación también busca oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento laboral (Torrealba, 2022, p. 75), y para los Centennials se pueden implementar planes carrera para ascender de puesto e ir creciendo profesionalmente de forma ascendente.

Por esta razón las organizaciones deben “ofrecer una variedad de oportunidades para permitirle avanzar a los colaboradores de estas generaciones en sus carreras, las cuales no siempre estarán ligadas al crecimiento vertical” (Ramírez, 2022 p.22). Es importante, entonces, formar, capacitar y permitir el crecimiento en la organización para así solucionar de forma colaborativa la fuga de talento y la posible rotación.

Tabla # 9. Estrategia de retención - Categoría Clima Laboral

Categoría	Millennials	Centennials
Clima Laboral	Ruta o programa para el manejo del clima laboral: trabajo en equipo, comunicación asertiva, respeto de procesos, buenas practicas	Programas para promover un ambiente laboral agradable
	Psicología organizacional	Ruta paso a paso para mejorar un clima laboral
	Comité activo de convivencia laboral	Comité activo de convivencia laboral
	Ruta de atención frente a problemáticas	Ruta de atención frente a problemáticas
	Programa de entorno amigable	Programa de entorno amigable

Fuente: Elaboración propia

“El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de los trabajadores con las organizaciones” (Llamas et al, 2017, p. 52). Por lo cual, el desarrollo de estrategias de esta categoría que se identificaron para los Millennials son, inicialmente, a través de una Ruta o Programa que permita el manejo correcto del clima laboral, capacitando en temas relacionados como habilidades blandas y explicando técnicas de manejo en situaciones que se presenten, contar con acceso a apoyo psicológico en la organización con la capacidad de brindar atención y asesoría. Esto junto con una ruta de atención frente a las diferentes problemáticas, también el establecimiento y posicionamiento del comité de convivencia laboral, y desarrollar un programa de entorno amigable con el fin de generar un ambiente saludable.

Se dice que a “mejor clima organizacional o laboral disminuye la tasa de rotación de personal y es un factor que influye sobre la satisfacción laboral del colaborador” (Llamas et al, 2017, p. 58). Lo que genera un sentido de apropiación y pertenencia hacia la empresa y a la cultura vivenciada en la organización. Así mismo, para los Centennials la calidad de vida prima y es fundamental que el ambiente de trabajo en el que se desarrollan les brinde una sensación resolutiva, inclusiva y amigable, debido a que el clima laboral “induce a las personas a tomar determinados comportamientos, actitudes y formas de pensar y esto incide en las actividades de las organizaciones” (Llamas et al, 2017, p. 53).

Tabla # 10. Estrategia de retención - Categoría Flexibilidad horaria y jornada laboral

Categoría	Millennials	Centennials
Flexibilidad horaria y jornada laboral	Establecer Horarios Flexibles	Establecer Horarios Flexibles
	Definición de las metodologías del trabajo	Definición de las metodologías del trabajo
	Realizar pago o incentivos de horas extras	Jornadas cortas de trabajo y/o sitio de trabajo
	Jornadas de trabajo de acuerdo con la ley	Incentivos por productividad
	Definición clara de turnos y jornadas laborales	Definición clara de turnos y jornadas laborales

	Home Office	Horarios de llegada o inicio de jornada laboral Flexibles, sin sanciones
		Home office / Coffe Office

Fuente: Elaboración propia.

Frente a estrategias de flexibilidad horaria y jornada de trabajo ambas generaciones coinciden en la necesidad de un entorno laboral que les brinde un horario flexible. El mundo laboral ha cambiado y todos lo hemos vivido, es por ello que “el mercado laboral ha venido caracterizando por la flexibilidad horaria y la deslocalización de los puestos de trabajo” (Cameron, 2023, p.72). Este nuevo modelo aplicado en las organizaciones es atractivo para las nuevas generaciones, pues, para los jóvenes, “poder optar a ganar más dinero con una flexibilidad laboral favorece la conciliación” (Cameron, 2023, p. 72).

Para estas generaciones es claro que cumplir con un horario no define el nivel de productividad o el cumplimiento de metas, por el contrario, es un limitante restrictivo. Así mismo, el trabajo híbrido o teletrabajo autónomo es altamente atractivo como característica del cargo, por lo cual, “un horario flexible es importante ya que las persona buscan que el tiempo que se destina al trabajo sea una experiencia amena, donde puedan desarrollar competencias profesionales” (Pulido et al, 2023, p. 30).

Lo que respecta al pago del tiempo de labor, para los Millennials está claro que se debe recibir un pago justo por la prestación del servicio, así mismo esperan una retribución por trabajar horas extras o en jornada adicional. Para los Centennials es de mayor valor el pago por cumplimiento de objetivos, incentivos por productividad, una jornada de trabajo corta y flexible, y es más “significativo tener mayor flexibilidad de horario” (Pulido et al, 2023, p. 32).

Tabla # 11. Estrategia de retención - Categoría Bienestar y calidad de vida

Categoría	Millennials	Centennials
Bienestar y calidad de vida	Programa de bienestar: desarrollo de fechas especiales	Programa de bienestar: desarrollo de fechas especiales
	Eventos donde se integre la vida laboral y personal	Espacio para el contacto con la familia y amigos
	Plan de compensación emocional según intereses y motivaciones	Lideres o área enfocada en los intereses, bienestar y metas de los colaboradores
	Espacios de relacionamiento	Programas de Manejo del estrés
	Proyectos con las motivaciones de los colaboradores	Programas para fortalecer el estado mental positivo y satisfactorio
	Espacios creativos y de innovación	Velar por el bienestar emocional del colaborador
	Programas de inteligencia emocional	Permitir trabajar desde diferentes espacios con su debida auditoria
	Permitir balance vida-trabajo	Permitir balance vida-trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de Bienestar y calidad de vida, estas generaciones “le otorgan relevancia y bastante importancia al bienestar y al equilibrio vida-trabajo como parte de la oferta de valor que esperan recibir de las organizaciones en las cuales laboran o se proyectan hacerlo” (Guillermo, 2024, p. 54). La generación Millennial se inclina por un entorno de trabajo participativo, que promueva la integración, la apertura frente a nuevas ideas y retos, así mismo les interesa una compensación emocional que les pueda brindar desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Los Centennials valoran el tiempo que pueden dedicar a su vida personal, formación en habilidades blandas y la posibilidad de un ambiente de trabajo diferente a la oficina tradicional. La comunicación y los procesos de interactividad forman parte de su motivación y existencia generacional, esto hace parte del bienestar organizacional” (Guillermo, 2024, p. 55). Por lo cual, esta generación considera que puede ejecutar adecuadamente sus funciones sin necesidad de la

presencialidad, por el contrario, consideran que se desenvuelven mejor desde la comodidad de su hogar, manteniendo interacción con la organización y sus procesos.

Esto evidencia que implementar estrategias de bienestar y calidad de vida para los colaboradores es fundamental, ya que el balance los estados emocionales tanto positivos y negativos de las generaciones “son un predictor del bienestar o malestar de la actividad mental y física del ser humano y esto determina su funcionamiento óptimo o deplorable al desempeñar su rol en la organización” (Castaño, 2020, p. 5).

Tabla # 12. Estrategia de retención - Categoría Espacio de trabajo

Categoría	Millennials	Centennials
Espacio de trabajo	Espacios cómodos y abiertos	Momentos y espacios de comodidad y abiertos
	Espacios de descanso	
	Zonas para desarrollo de ideas creativas y productivas	
	Espacio de libre expresión	

Fuente: Elaboración propia.

Los espacios de trabajo cómodos y abiertos son de interés para las dos generaciones. En esta creación de espacio de trabajo, donde los colaboradores “puedan expresar, puedan sentir, pensar y decir como ser humano, espacios que permitan el cuidado de la salud mental y el desarrollo individual” (Flores, 2022, p. 3) genera retención de personal, ya que la posibilidad de trabajar por medio de la conectividad, desde cualquier espacio que desee el trabajador es un plus de creatividad y productividad.

Para estas jóvenes generaciones queda a un poco a un lado la necesidad de prestar un servicio presencial y estático tras un único escritorio. Ambas generaciones prefieren un entorno cómodo y acorde con aquello que les brinde armonía en su trabajo. En la actualidad se puede hablar de “pluri-espacialidad para la multi-actividad de pluri-empleos, donde ningún ‘espacio de trabajo’ le es propio al empleado, en estos espacio de laborancia se pueden desarrollar esas actividades laboralmente convenientes” (Montero, 2020, p.153). Es decir, los espacios no son propios y estas generaciones prefieren trabajar al aire libre, junto con personas de otras áreas o, incluso, en

completa soledad, así mismo, se espera que el lugar en donde pasan más de 8 horas de su vida les brinde espacios de esparcimiento, descanso, saludables y apertura para la creatividad.

Tabla # 13. Estrategia de retención - Categoría Compensación monetaria

Categoría	Millennials	Centennials
Compensación monetaria	Recompensa financiera por cumplimiento	Remuneración salarial atractiva
	Objetivos alcanzables y reales	Pagos por horas extras
	Incremento salarial según el mercado y las responsabilidades	Incremento salarial
	Bonos de productividad	Bonos de productividad
	Bonos por antigüedad	Aumento salarial por antigüedad
	Remuneración	Programa de compensación según intereses de la generación
	Esquema de remuneración o salario establecida según el rol	Bono de asistencia y cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a Compensación monetaria, a pesar de que la generación Millennials es “una generación que exige en el mundo laboral no conformándose solo con una compensación económica por su trabajo” (Cameron, 2023, p.81), sí se inclinan por el pago de bonificaciones, escalas salariales de acuerdo con el rol ejecutado, incremento de salario de acuerdo con el mercado y las responsabilidades a cargo. Así mismo están de acuerdo con el pago por cumplimiento de metas u objetivos definidos.

Los Centennials, aunque coinciden en ciertos aspectos con su generación antecesora, también les llama la atención una compensación relacionada con sus intereses particulares, “la motivación extintica que llaman, se interesan por incentivos externos como el salario las bonificaciones y reconocimiento monetarios” (Castillo et al, 2024, p. 62). También como el pago de la mensualidad del gimnasio, facilidad de acceso a guardería canina, descuentos en estéticas o

planes dentales, bonos de viaje y pago parcial para estudio, entre otros intereses que influyen en la retención de la persona.

Así mismo, ambas generaciones "se centran en la compensación salarial y también abordan seguridad financiera a corto plazo, mediano y largo plazo, donde buscan ahorrar e invertir" (Castillo et al, 2024, p. 54). Esto muestra que las nuevas generaciones planifican sus finanzas y economía en construcción de su futuro.

Tabla # 14. Estrategia de retención - Categoría Compensación emocional

Categoría	Millennials	Centennials
Compensación emocional	Bonos emocionales según la motivación	Programa de incentivos inteligentes
	Sistema de recompensa	Gastos médicos mayores
	Programas de incentivos inteligentes	Trabajo por medio de la conectividad
	Salario emocional	Salario e incentivo emocional
	Membrecías con alisados estratégicos	Membrecías con alisados estratégicos
	Seguros de vida	Seguros de vida
	Reconocimiento Laboral	Reconocimiento laboral

Fuente: Elaboración propia.

Tanto para los Millennials como para los Centennials es importante la compensación emocional ya que "es aquella que incrementa la efectividad del colaborador sin razones monetarias y así mismo beneficia a ambas partes, al colaborador y al empleador" (Vega, 2021, p.21). Por lo cual es de gran valor el reconocimiento del trabajo realizado, contar con un seguro de vida y un plan complementario de salud, el acceso a proveedores aliados como restaurantes, marcas de ropa, entretenimiento, agencias de viaje, guarderías, capacitaciones, entre otros.

Para los Millennials es atractivo contar con programas de incentivos y bonificaciones, mientras que los Centennials prefieren la posibilidad de trabajar desde casa y contar con un plan de salud con una óptima cobertura, por lo cual se observa que todo trabajador desea y anhela poder satisfacer sus necesidades básicas y materiales de acuerdo con sus intereses, y en la "compensación

emocional buscan satisfacer las necesidades intangibles de autorrealización a nivel personal y personal” (Vega, 2021, p.73).

Tabla # 15. Estrategia de retención - Categoría Tecnología y conectividad

Categoría	Millennials	Centennials
Tecnología y conectividad	Herramientas tecnológicas de última generación en excelente estado	Programas de digitación de la información
	Acceso fácil a la tecnología	Interconectividad total
	Sistemas rápidos y efectivos	Sistemas rápidos y efectivos
	Acceso a la información	Herramientas tecnológicas full
	Capacitación sobre tecnología y sistemas	Sistemas con la posibilidad de movilidad a otras partes

Fuente: Elaboración propia.

“Las generaciones Y & Z han transformado la forma en que se informan y consumen información, en lo personal y lo laboral, están enfocados en la tecnología, redes sociales, creación de contenido e identidad de marcas” (Cabrera et al, 2023, 147). Al ser dos generaciones relacionadas con el mundo digital es una categoría fundamental. Para ambas generaciones es indispensable contar acceso a sistemas rápidos, efectivos y herramientas tecnológicas en excelente estado para desarrollar su trabajo en los diferentes cargos, “son grupos demográficos que han revolucionado la forma en que se informan y consumen, están altamente conectadas a través de plataformas en línea y dispositivos móviles” (Cabrera et al, 2023, 148). Es decir, un mundo laboral dinámico e hiperconectado es donde mejor se desempeñan laboralmente.

Por un lado, en los Millennials se pueden implementar capacitaciones sobre tecnología y manejo de sistemas, herramientas de acuerdo con el cargo, y acceso a la información. Por otro lado, en los Centennials, las estrategias que se pueden implementar son programas de digitación de información y sistemas con la posibilidad de trabajar desde diferentes partes del mundo, con el fin de tener una total interconectividad.

Tabla # 16. Estrategia de retención - Categoría Políticas y atributos organizacionales

Categoría	Millennials	Centennials	
Políticas y atributos organizacionales	Establecer y socializar las políticas de la organización	Establecer y socializar las políticas de la organización	
	Establecer y socializar los atributos de la organización	Establecer y socializar los atributos de la organización	
	Atributos y políticas transversales	Atributos y políticas transversales	
	Procesos debidamente estructurados	Procesos debidamente estructurados	Procesos debidamente estructurados
			Ser escuchados para aportar a las políticas según la generación
	Esquema empresarial flexible		Gestionar según los jóvenes inexpertos y con características únicas

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a Políticas y atributos organizacionales, para ambas generaciones es de gran importancia contar con plena claridad frente a las características que la compañía ofrece con respecto a políticas, procesos, procedimientos, resultados, estructura y modos de trabajo. Sin embargo, para los Centennials es importante sentirse parte del proceso, que sus ideas y aportes sean tenidos en cuenta y ser percibidos como elemento sustancial en la estructuración y mejora de procesos.

Los millennials cuentan con homogeneidad en sus preferencias laborales. Esto con respecto a tipo de contrato (el cual les brinde un sentido de estabilidad) y ambiente de trabajo (el cual contemple un propósito, significado y desarrollo profesional). Estas dos cuestiones son relevantes al momento de generar una estructura organizacional en donde se empleen profesionales pertenecientes a la generación "Y", ya que esperan contar con políticas y procedimientos acordes con sus preferencias (Clausi, et al, 2021, p. 31).

Así mismo, la responsabilidad social empresarial juega un gran papel para las jóvenes generaciones, ya que estas cuentan con una conciencia social intrínseca y, a su vez, esperan hacer

parte de un equipo de trabajo y una compañía que comparta un esquema empresarial consiente, inclusivo y sostenible.

Tabla # 17. Estrategia de retención - Categoría Cultura y valores organizacionales

Categoría	Millennials	Centennials
Cultura y valores organizacionales	Proceso de cultura agradable	Cultura agradable
	Programa de desarrollo de la cultura organizacional	Cultura congruente con los valores establecidos
	Sistema corporativo con valores del nuevo milenio	Job con sentido mental, físico, cognitivo y empático
	Valores claramente definidos e identificables	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la cultura organizacional es uno de los factores mayormente relevantes al momento de decidir permanecer o desertar de una compañía, es de gran interés para ambas generaciones contar con una cultura basada en valores, inclusiva, empática, actual y debidamente definida, esta no debe ser estática, sino que debe adaptarse, ser una cultura abierta y coherente.

A los millennials les llama la atención los entornos y relaciones laborales que fomenten la diversidad y el desarrollo de competencias y habilidades. Así mismo, consideran de gran valor las relaciones horizontales y estilos de liderazgo únicos, además de un ambiente que propicie este tipo de interrelaciones. En cuanto a sus expectativas laborales y futuras destacan la búsqueda de estabilidad, oportunidades de crecimiento y una mentalidad flexible y adaptable (Gallo et al, 2021). Para esta generación es importante sentirse cómoda en su entorno laboral, necesitan hacer *Match* frente a valores, creencias, propósitos, necesidades y expectativas. Por ende, son críticos y dan a conocer su carácter y personalidad, además de sus competencias funcionales.

Para los centennials, es crucial contar con una cultura empresarial transparente y accesible. Son una generación con un alto sentido y compromiso social, así mismo, apoyan la diversidad e inclusión, no solo “toleran”, sino que hacen parte y se involucran en gestiones sociales, ambientales y culturales, desean desempeñarse en una empresa con una cultura honesta e incluyente. Además, desean que sus inquietudes sean tomadas en cuenta (Azuaje et al, 2023).

Tabla # 18. Estrategia de retención - Categoría Employer Branding

Categoría	Millennials	Centennials
Employer Branding	Programa de <i>employer branding</i>	Programa de employer branding
		Programas atractivos de sentido de pertenencia
		Posibilidad de la participación a las innovaciones de la empresa
		Plan y paso a paso de compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las generaciones “se aprecia la relevancia de una marca empleadora fuerte y coherente, una propuesta de valor atractiva de la organización” (Haros, 2024, p.5). Para los Millennials el *Employer Branding* es un concepto relativamente nuevo puesto en práctica, por lo que contar con un programa que implemente y genere marca empleadora es suficiente. Sin embargo, los Centennials tienen un foco más crítico al respecto. Ellos esperan participar en el proceso, que se genere una debida gestión de cambio, acompañamiento y ejecución.

Las generaciones tienen características propias y singulares, “la marca empleadora debe estar orientada en la atracción y retención del talento” (Haros, 2024, p. 26), implementando un plan para fomentar el compromiso y fidelización laboral. “Las propuestas y programas deben impactar positivamente la percepción a los trabajadores y lograr mejores lazos de conexión con cada uno de ellos” (Haros, 2024, p.27). A partir de propiciar esta estrategia se genera un proceso de estadía y retención del colaborador en la organización.

Tabla # 19. Estrategia de retención - Categoría Liderazgo y relaciones interpersonales

Categoría	Millennials	Centennials
	Liderazgo capacitado	Liderazgo con comunicación asertiva y trabajo en equipo

Liderazgo y relaciones interpersonales	Plan de seguimiento de líderes a subordinados	Apoyo social entre todos los rangos del equipo y retroalimentación
	Plan de retroalimentación y acompañamiento	

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de liderazgo y relaciones interpersonales se puede observar que, para la generación Millennial el liderazgo es una estrategia relevante en la organización; tener un liderazgo capacitador, un plan de seguimiento desde los líderes y un plan de retroalimentación y acompañamiento es importante. Así mismo, valoran que su criterio sea tenido en cuenta, así como que se les permita exponer sus puntos de vista, preferencias o posiciones (Zuluaga, 2018), tienen su propia voz y desean que esta sea escuchada, valorada y que los hagan partícipes de su proceso de desarrollo y crecimiento. Para las generaciones millennial, y las que les siguen, la capacidad de adaptación y cuestionamiento continuamente de lo aprendido será esencial para la innovación y la transformación de líderes y organizaciones (Ibáñez, 2022). Ser enfrentados a nuevos desafíos y, al mismo tiempo acompañarlos en el proceso, motivará a esta generación deseosa de aprendizaje y retos por cumplir.

En los Centennials, funciona un poco más el liderazgo con comunicación asertiva y trabajo en equipo, un apoyo social entre los diferentes cargos y, así mismo, una retroalimentación en sentido horizontal o vertical. Las mentorías, por ejemplo, pueden aplicarse con este grupo con el fin de generar un compartir de información, conocimientos y experiencias (Magaña et al, 2024, p. 2613).

Esta generación se caracteriza por la satisfacción de necesidades de forma inmediata, tiende a buscar y obtener lo que necesitan de forma rápida y en tiempo real. Prefieren interactuar a través de dispositivos móviles, crear y compartir contenido. Además, no suelen reconocer la autoridad tradicional, ya que han crecido en un entorno igualitario donde todas las voces son igualmente importantes (Solís et al, 2020, p. 90). Por tal motivo, la implementación de un liderazgo tradicional queda a un lado, antes bien, puede ser más aplicable y práctico implementar un liderazgo adaptativo, el cual logre comprender los conflictos desde la perspectiva personal y brinde la capacidad de captar los matices y leer entre líneas a esta joven generación, es decir, entender e interpretar a las personas (Cardona, 2017, p. 239).

Se presenta para una mejor visualización del alcance de este trabajo las estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials:

Tabla #20. Estrategias de retención de personal en Millennials y Centennials

Estrategias de retención de personal		
Categoría	Millennials	Centennials
Perfil, rol y funciones del cargo	Diseñar y establecer los Perfiles de los cargos en la organización	Diseñar y establecer los Roles de la organización
	Listar las funciones y responsabilidades de los cargos	Definir y listar los compromisos de los cargos en la organización
	Dar a conocer el valor e impacto del Rol a desempeñar	Dar a conocer el valor e impacto del Rol a desempeñar
	Diseñar y establecer el manual de procesos del cargo	
	Definir los límites del rol y oportunidades de innovación	Diseñar y establecer el manual de procesos del cargo
	Generar y definir los retos y logros del cargo	
Inducción y capacitación	Programa de inducción y bienvenida organizacional	Programa de inducción y bienvenida organizacional
	Establecer una ruta de Contexto organizacional	
	Programas de capacitaciones de habilidades técnicas	Implementar capacitaciones integrales y transversales
	Programas de capacitaciones habilidades blandas	
	Tutoriales entre pares	Programas de gestión del talento
	Programas de Mentoría	
	Capacitaciones por niveles según el rol y el cargo	

	Programa de capacitación en sistemas o herramientas tecnológicas	Programa de capacitación en sistemas o herramientas tecnológicas
Plan Carrera y oportunidad de crecimiento	Programas de sucesión	Oportunidades de crecimiento
	Plan carrera horizontal y vertical	
	Sistemas adecuados de evaluación de desempeño	Plan carrera y evaluación para subir de cargo
	Plan Canguro en nuevos roles	
Clima Laboral	Ruta o programa para el manejo del clima laboral: trabajo en equipo, comunicación asertiva, respeto de procesos, buenas practicas	Programas para promover un ambiente laboral agradable
	Psicología organizacional	Ruta paso a paso para mejorar un clima laboral
	Comité activo de convivencia laboral	Comité activo de convivencia laboral
	Ruta de atención frente a problemáticas	Ruta de atención frente a problemáticas
	Programa de entorno amigable	Programa de entorno amigable
Flexibilidad horaria y jornada laboral	Establecer Horarios Flexibles	Establecer Horarios Flexibles
	Definición de las metodologías del trabajo	Definición de las metodologías del trabajo
	Realizar pago o incentivos de horas extras	Jornadas cortas de trabajo y/o sitio de trabajo
	Jornadas de trabajo de acuerdo con la ley	Incentivos por productividad
	Definición clara de turnos y jornadas laborales	Definición clara de turnos y jornadas laborales

	Home Office	Horarios de llegada o inicio de jornada laboral Flexibles, sin sanciones
		Home office / Coffe Office
Bienestar y calidad de vida	Programa de bienestar: desarrollo de fechas especiales	Programa de bienestar: desarrollo de fechas especiales
	Eventos donde se integre la vida laboral y personal	Espacio para el contacto con la familia y amigos
	Plan de compensación emocional según intereses y motivaciones	Lideres o área enfocada en los intereses, bienestar y metas de los colaboradores
	Espacios de relacionamiento	Programas de Manejo del estrés
	Proyectos con las motivaciones de los colaboradores	Programas para fortalecer el estado mental positivo y satisfactorio
	Espacios creativos y de innovación	Velar por el bienestar emocional del colaborador
	Programas de inteligencia emocional	Permitir trabajar desde diferentes espacios con su debida auditoria
	Permitir balance vida-trabajo	Permitir balance vida-trabajo
Espacio de trabajo	Espacios cómodos y abiertos	Momentos y espacios de comodidad y abiertos
	Espacios de descanso	
	Zonas para desarrollo de ideas creativas y productivas	
	Espacio de libre expresión	
Compensación monetaria	Recompensa financiera por cumplimiento	Remuneración salarial atractiva
	Objetivos alcanzables y reales	Pagos por horas extras
	Incremento salarial según el mercado y las responsabilidades	Incremento salarial

	Bonos de productividad	Bonos de productividad
	Bonos por antigüedad	Aumento salarial por antigüedad
	Remuneración	Programa de compensación según intereses de la generación
	Esquema de remuneración o salario establecida según el rol	Bono de asistencia y cumplimiento
Compensación emocional	Bonos emocionales según la motivación	Programa de incentivos inteligentes
	Sistema de recompensa	Gastos médicos mayores
	Programas de incentivos inteligentes	Trabajo por medio de la conectividad
	Salario emocional	Salario e incentivo emocional
	Membrecías con alisados estratégicos	Membrecías con alisados estratégicos
	Seguros de vida	Seguros de vida
	Reconocimiento Laboral	Reconocimiento laboral
Tecnología y conectividad	Herramientas tecnológicas de última generación en excelente estado	Programas de digitación de la información
	Acceso fácil a la tecnología	Interconectividad total
	Sistemas rápidos y efectivos	Sistemas rápidos y efectivos
	Acceso a la información	Herramientas tecnológicas full
	Capacitación sobre tecnología y sistemas	Sistemas con la posibilidad de movilidad a otras partes
Políticas y atributos organizacionales	Establecer y socializar las políticas de la organización	Establecer y socializar las políticas de la organización
	Establecer y socializar los atributos de la organización	Establecer y socializar los atributos de la organización
	Atributos y políticas transversales	Atributos y políticas transversales

	Procesos debidamente estructurados	Procesos debidamente estructurados
		Ser escuchados para aportar a las políticas según la generación
	Esquema empresarial flexible	Gestionar según los jóvenes inexpertos y con características únicas
Cultura y valores organizacionales	Proceso de cultura agradable	Cultura agradable
	Programa de desarrollo de la cultura organizacional	Cultura congruente con los valores establecidos
	Sistema corporativo con valores del nuevo milenio	Job con sentido mental, físico, cognitivo y empático
	Valores claramente definidos e identificables	
Employer Branding / Marca empleadora	Programa de <i>employer branding</i>	Programa de employer branding
		Programas atractivos de sentido de pertenencia
		Posibilidad de la participación a las innovaciones de la empresa
		Plan y paso a paso de compromiso laboral
Liderazgo y relaciones interpersonales	Liderazgo capacitado	Liderazgo con comunicación asertiva y trabajo en equipo
	Plan de seguimiento de líderes a subordinados	Apoyo social entre todos los rangos del equipo y retroalimentación
	Plan de retroalimentación y acompañamiento	

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Existe literatura relacionada con estrategias de retención de personal, pero se hace necesario ampliar el insumo de información actual para contar con una comparativa objetiva, ya que los textos relacionados suministran información frente a retención de personal. Sin embargo, para la finalidad de la investigación, se hace necesario un enfoque relacionado con las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z), para lo cual se expande la búsqueda a nivel Latinoamérica para lograr contar con la cobertura deseada, ya que la información específica sobre esta temática en estas generaciones no es tan abundante como se pensaría. También se identifica que se cuenta con mayor número de textos relacionados con la generación Millennials (Y) en un contexto laboral que la generación Centennials (Z), ya que la segunda se encuentra iniciando la vida laboral o continua en un proceso formativo previo.

De acuerdo con los resultados de la investigación existen diversas estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials y Centennials, estrategias que impactan en la decisión de permanecer o retirarse de una organización, dichas generaciones son relativamente jóvenes en el ámbito laboral, siendo los Centennials quienes cuentan con un menor trayecto y experiencia, pero a su vez dotados de grandes expectativas y necesidades frente al contexto laboral esperado, estos profesionales cuentan con características particulares que los diferencian entre sí y a su vez coinciden en ciertos rasgos.

Se logra identificar características similares tales como:

- Cuentan con intereses laborales similares frente a la búsqueda de desarrollo profesional, esperan salarios competitivos e incentivos económicos.
- En su perspectiva de concepción de vida buscan contar con estabilidad económica.
- Hacen uso de herramientas tecnológicas con gran facilidad y se desenvuelven rápidamente, así mismo tienen la capacidad de manejar múltiples dispositivos a la vez.
- Comprenden la importancia de dominar un segundo idioma tanto como necesidad como por gusto.
- Comprenden y aprecian el valor del tiempo en familia y la calidad de vida.

Por un lado, en los Millennials se logra observar e identificar con características a nivel general un personal que busca estabilidad, crecimiento personal y profesional dentro de una misma empresa, por un largo tiempo determinado, busca flexibilidad, sin embargo, están dispuestos a dar

más tiempo al mundo laboral si se requiere. Son altamente competentes para el uso de medios tecnológicos, son seres familiares y sociales.

Por otro lado, en los Centennials se logran identificar características puntuales como personas totalmente digitales y tecnológicas, buscando crecimiento profesional, pero a su vez desean estar en constante movimiento, buscan esa flexibilidad de conocer y trabajar desde diferentes sitios, no necesariamente desde una oficina, quieren ser productivos dentro de una jornada flexible de trabajo, siempre y cuando esto no abarque o limite su tiempo familiar, social o personal. Así mismo, es una generación que está tomando mucha fuerza en el ámbito laboral, al ser reconocidos y renombrados gracias a su visión innovadora e ideas frescas, la información sobre la generación Centennials es escasa, debido a que son personas poco investigadas por su prematura en el mundo laboral, muchos están incursionando en este ámbito hace muy poco tiempo o se encuentran en procesos formativos en un nivel técnico, tecnólogo o profesional.

En su momento, la generación “X” incursionó por primera vez en un entorno laboral aprendiendo de sus antecesores los “Baby Boomers”, de la “Vieja escuela” se lograron aprender varias lecciones importantes, este proceso de aprendizaje contó con elementos relacionados con su sentido de pertenencia, responsabilidad y ética de trabajo, a pesar de que existía una brecha digital debido a los limitados recursos tecnológicos de la época, aun así, esta generación dejó varias lecciones de gran valor.

Los Baby Boomers apreciaban el esfuerzo y la dedicación en sus trabajos, experimentaron transformaciones sociales y tecnológicas significativas, destacaron la educación como clave para alcanzar el éxito, se esforzaron para alcanzar sus objetivos planeados y, aunque respetaban la autoridad, también se involucraron en movimientos sociales que desafiaban las normas establecidas.

Gracias a ello, la Generación X adoptó valores de esfuerzo y dedicación, pero también priorizó un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal; desarrolló la capacidad de adaptarse en un entorno de rápida evolución tecnológica, apreció el enfoque de darle valor tanto la educación como la formación continua. Así mismo cultivó una gran autoconfianza y autosuficiencia y también adoptó ese espíritu crítico que frecuentemente cuestiona las instituciones tradicionales. Actualmente, la generación X se encuentra implementando un proceso de formación

a los jóvenes Millennials, esta generación también cuenta con lecciones de gran valor debido a su alto grado de independencia, adaptabilidad, pensamiento crítico y resiliencia económica.

La Generación X priorizó un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal. Fueron pioneros en la adopción de tecnologías, desarrollaron una fuerte independencia y generaron un espíritu crítico junto con una conciencia del valor del estudio.

Gracias a ello los Millennials han adoptado la necesidad de un entorno laboral que les permita disfrutar de su tiempo libre y su salud mental. Esta generación como nativa digital se desenvuelve rápidamente ante los cambios y avances tecnológicos. Son profesionales con una alta autosuficiencia y capacidad de toma de decisiones, se encuentran en el constante cuestionamiento y búsqueda de mejoras en su entorno e invierten en desarrollo profesional y personal a través de procesos formativos.

En un futuro cercano los Millennials tendrán también lecciones de aprendizaje para el proceso formativo a los Centennials, quienes actualmente se están formando o están incursionando por primera vez en un entorno laboral. Es relativamente escasa la información con la que se cuenta frente a la gestión de esta joven, innovadora e inclusiva generación, sin embargo, entendemos que esta se encuentra llena de expectativas y necesidades profesionales/personales ansiosas por saciar.

Los cambios que se han venido presentando debido a la llegada de nuevas y jóvenes generaciones han impactado a las organizaciones. Estas intentan adaptarse a las necesidades de nuevos talentos, así mismo, la contextualización y comprensión de las características particulares de cada una de las generaciones que conforman la fuerza laboral es indispensable para lograr mantenerse en el mercado.

Conclusiones

Se identificó que es importante que las organizaciones consideren la necesidad de conocer e implementar las estrategias de retención de personal de las generaciones Millennials y Centennials, adaptándose al entorno laboral actual y futuro para sobrevivir en el mercado o sector económico al cual pertenecen, ya que las necesidades de los trabajadores dejan de ser entendidas como estáticas e inmutables y, por el contrario, se hace necesario aplicar estrategias que respondan a las necesidades e intereses de los trabajadores según la generación.

Los objetivos de este estudio se lograron, ya que fueron identificadas las estrategias de retención de personal para las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) en Latinoamérica. Lo cual permite a las organizaciones que apliquen estrategias para mitigar el riesgo de fuga de talento en su personal.

Por un lado, se identificó que las estrategias de retención en la generación Y o Millennials se enfocan en la estabilidad laboral, salarios e incentivos atractivos y competitivos en el mercado, siempre y cuando estos les brinden las características deseadas frente a sus expectativas; como el desarrollo y crecimiento personal, la posibilidad de avanzar profesionalmente y ascender dentro de la organización, liderar procesos o departamentos, aportando a la naturaleza del negocio, innovando con nuevas ideas que sean escuchadas y ejecutadas.

De no ser así, esta generación buscará dicha estabilidad en otra compañía que sí logre cumplir sus necesidades frente a un entorno laboral. Se caracterizan por ser dinámicos y adaptables, pero necesitan que la empresa contratante sea igualmente flexible y abierta a cambios.

Por otro lado, las estrategias identificadas en la Generación Z o Centennials se caracterizan por su alta adaptabilidad tecnológica, ya que nacen en un mundo digital y están en constante búsqueda de un propósito y equilibrio del trabajo con lo personal, por ende, para ellos es importante que las organizaciones les brinden flexibilidad de tiempo, permitiendo un equilibrio en sus áreas de la vida (familia, amor, personal, laboral, bienestar mental, físico y espiritual), oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo y, si es posible, participación en procesos significativos.

Para esta generación es de gran importancia un portafolio de beneficios en las organizaciones, esto debido a que su sentido de pertenencia se ve motivado por aquel empleador

que le pueda ofrecer las mejores condiciones laborales. Esperan sentir satisfacción al laboral, ganar su propio dinero y disfrutar de su entorno, lo cual genera mayor compromiso.

Se identificaron las características que representan a las generaciones Millennials (Y) y Centennials (Z) latinoamericanas, permitiendo crear un perfil generacional y lograr tener una visual comparativa. Dicho perfil generacional nos permitió ver que las principales características de la generación Millennials van centralizadas en el equilibrio y estabilidad laboral, sus aspectos de vida: laboral, personal, familiar, amorosa, salud física y mental, permanentemente buscan retos y desafíos tangibles dentro de la organización, así como la ejecución de procesos para llegar a cumplir estos retos o metas.

Un factor motivacional de esta generación es la remuneración y salario acorde a sus responsabilidades, esfuerzo, conocimiento y habilidades técnicas, la motivación monetaria debe ser competitiva en el sector. Así mismo, el desarrollo profesional y personal, es una generación altamente sociable y, por ende, trabaja fácilmente con diversos grupos de personas y logran establecer buenas relaciones interpersonales.

Se caracterizan por mantener un estilo de vida laboral en el que pueden disfrutar de su trabajo, el nivel de bienestar en un entorno laboral debe permitirles un equilibrio mental y físico, son una generación conectada con el mundo tecnológico en la medida de lo posible.

Así mismo, el perfil generacional nos muestra las características e intereses laborales de la generación Centennials. Los motiva la flexibilidad de tiempo, permanecer hiperconectados con las nuevas tecnologías, ejecutar tareas con propósito, la apertura a la diversidad y la inclusión social, así como contar con libertad de pensamiento y opinión. Son seres cambiantes o en constante movilidad, no desean sentirse atados o atrapados bajo ciertas estructuras laborales tradicionales, es una generación que busca trabajar, ganar dinero, tener un equilibrio laboral sin perder su autonomía ni la libertad de ir donde lo desee.

También son profesionales que logran aportar un gran valor a las compañías gracias a su perspectiva innovadora, ya que buscan generar contribución y reconocimiento. Su naturaleza de satisfacción inmediata implica la necesidad de lograr lo planeado en un corto plazo, trabajar por objetivos más no por tiempo estipulado, permitiendo la productividad e innovación, sintiéndose satisfechos en el ámbito laboral.

Se logra observar que al ser una la antecesora de la otra estas generaciones cuentan con características similares en los factores de interés que influyen en la rotación de personal y las razones por las cuales el personal se retira de una organización. Aunque difieren en algunos enfoques ambas generaciones desean estabilidad laboral, retos y reconocimiento para su crecimiento profesional y personal, quizá los Millennials en una medida a corto o mediano plazo mientras los Centennials se propondrán lograrlo a corto plazo o lo más pronto que les sea posible, es importante para las organizaciones lograr mantener a las generaciones satisfechas, ya que ello influye en la productividad y motivación para el cumplimiento de objetivos.

Se hace necesario aplicar un análisis particular dentro de las organizaciones, esto con el fin de identificar o mapear a las diferentes generaciones que hacen parte del equipo de trabajo para generar un plan estratégico que contemple cada uno de los procesos involucrados en la gestión del talento humano (atracción, retención, formación, desarrollo, bienestar, plan carrera, compensación, evaluación de competencias y planes de retiro) según las preferencias e intereses de las generaciones identificadas. Así mismo, es preciso generar una debida gestión de cambio por parte de las organizaciones para divulgar, prever y proyectar sus políticas, procedimientos y estrategias futuras, para lograr ser atractivos para las nuevas generaciones de la fuerza laboral.

Una de las limitaciones que se obtuvo en esta investigación fue la imposibilidad de revisar en una de las bases de datos más importantes como lo es WOS (web Of Science), debido a que no se cuenta con el acceso por medio de la universidad EAFIT. Por ende, se optó por revisar Scopus, repositorios de las distintas universidades y de las revistas latinoamericanas para poder tener un contexto mayor, más real y mucho más aplicado.

Muchos de los repositorios y de las revistas utilizadas no se encuentran publicadas en scopus ni wos, por lo tanto, al no incluirlas estaríamos realizando una investigación con un sesgo y no estaríamos cumpliendo el objetivo frente a la realidad latinoamericana.

Así mismo, se revisaron los títulos, resumen, Abstract y palabras claves, de los documentos en español e inglés, y se profundizaron en los documentos publicados en español, dado que la información era muy similar.

Por último, se lograron identificar las fuentes de divulgación más importantes frente a la retención de personal de estas generaciones como los son Ebsco, Scopus y Google académico con

diversas investigaciones publicadas en estas fuentes. Sin embargo, uno de los hallazgos es que tienen mayor número de publicaciones de las generaciones Millennials “Y”, y que cuentan con menor número de investigaciones sobre las generaciones Centennials “Z” en el mundo laboral.

Se sugieren recomendaciones desde un punto de vista metodológico: dejar la posibilidad de que estudios, investigaciones o proyectos de grado posteriores puedan abordar el tema tratado en esta investigación, más a profundidad sobre las nuevas generaciones en el mundo laboral. Es importante para las organizaciones y los profesionales de talento humano tener publicaciones avanzadas e investigaciones a profundidad que hablen de todo lo que conlleva la vinculación de las nuevas generaciones

Por lo cual invitamos a investigadores, universidades, organizaciones, profesional y personal interesado a que profundicen, escriban e investiguen el nuevo personal que va tomando fuerza en el mundo laboral.

Referencias

- Araya Pizarro, S., Rojas Escobar, L., & Varas Madrid, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Académica & Negocios*. 7(1), 65-80.
- Alles, M. A. (2019). *Formación. Capacitación. Desarrollo*. Ediciones Garnica.
- Alemaný, J. (2024, marzo 24). La Rebelión del Talento: ¿Crisis u Oportunidad?
<https://www.linkedin.com/pulse/la-rebeli%C3%B3n-del-talento-crisis-u-oportunidad-jordi-alemany-t9wmf>
- Azuaje González, J. M., & Vargas Estrada, F. (2023). Beneficios laborales para centennials en empresas de Bogotá: un enfoque en la motivación y retención del talento joven.
<http://hdl.handle.net/10726/5162>.
- Buitrago, E. (2018). Causas y efectos de la rotación en las empresas del sector comercial. *Instituto tecnológico metropolitano*.
https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4471/Rep_Itm_pre_Buitrago.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cabrera Moreira, J. D., Muñoz Macias, S. C., Muñoz Macias, N. L., & Cadena Miranda, D. I. (2023). Los Millennials y Centennials: Como se informan y consumen. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9229458>
- Cameron González, C. (2023). La generación millennial y el mercado laboral. Un análisis para la ciudad de Badajoz. *Revista de estudios económicos y empresariales*. 35, 59-100.
<https://dehesa.unex.es:8443/handle/10662/20956>
- Cardona, D. (2017). La práctica del liderazgo adaptivo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización en el mundo [Reseña del libro *La práctica del liderazgo adaptivo*, por Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M.]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 234 - 241
- Castaño Cortes, E., & Tobón Gallán, J. A. (2020). Estudio comparativo de Ansiedad y Bienestar Psicológico entre las generaciones Millennials y Centennials de distintas ciudades de

- Colombia. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
<https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1232>
- Castillo Castañeda, F. R., Geronimo Cuba, G. I., Casillas Salas, M.A., Acuña Chipana, P. A., & Palma Barrera. R.R. (2024). Motivación laboral y rentabilidad empresarial en los Millennials y Centennials. Centrum Pucp.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/28123>
- Castillero, O. (2018). Las 9 principales teorías de la motivación laboral Las 9 principales teorías de la motivación laboral (psicologiaymente.com)
- Cerezo, P. (2016). La generación Z y la información. *Revista de estudios de juventud*. (114).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118379>
- Chiavenato, I., García Madariaga, R., & Villamizar, G. A. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Clausi, V. A. (2021). La influencia de la generación “Y” en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12156>
- Estarás M. (2023, abril 24). Las distintas generaciones en el lugar de trabajo <https://es.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-mar%C3%ADa-estar%C3%A1s-ojeda>
- Flores Medrano, M. (2022). Buenas practicas de trabajo: Un buen trabajo con bienestar laboral. Cielo laboral. https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2022/08/flores_noticias_cielo_n8_2022.pdf
- Forbes Staff. (2023, junio 13). Millennials y generación Z son los empleados que más rotan en las empresas. <https://forbes.co/2023/06/13/capital-humano/millennials-y-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-empresas>

- Gallo, O., Gonzales-Miranda, D., Román-Calderón, J. & García, G. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80), 129–140.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>
- Granados, M. (2018, agosto 24) Rotación de personal, una característica en las nuevas generaciones <https://es.linkedin.com/pulse/rotaci%C3%B3n-de-personal-una-caracter%C3%ADstica-en-las-nuevas-granados-bueno>
- Guillermo, T. (2024). Psicología positiva y bienestar organizacional: nueva tendencia en la gestión del talento. *Revista Pensamientos*, 3(6). 54-56.
<https://repositorio.unapec.edu.do/handle/123456789/997>
- Haros Ríos, J., Vela Alegre, C., Pinedo Cornejo, M. A., & Urquiza Cruz de Pachas, K. M (2024). La importancia de la marca empleadora y su relación con la satisfacción de los colaboradores de la generación centennials en la empresa Komatsu Mitsui Maquinarias del Perú al 2023. Repositorio Academico UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/672333>
- Ibáñez, J. (2022). El concepto del liderazgo en la generación Millennial. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*. 4 (3), 1-18
- Llamas, S, López, V., y Moreno, Luis. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector de desarrollo de software. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 10 (1), 49-61.
- León, J. (2017, julio, 07). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?.
<https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Madero Gómez, S.M. (2019). Modelo de retención laboral de Millennials, desde la perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa* 48(124) 1-21.
- Magaña Ortiz, S., González Gutiérrez, K., Barjau Madrigal, H., Rosaldo Rocha, A. & Carmona Díaz, E. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. *Ciencia Latina: Revista científica Multidisciplinar*, 8(1), 6306-6317

- Malagón, A. M. (2021). Adaptabilidad de las empresas a las nuevas generaciones. *Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/adaptabilidad-de-las-empresas-a-las-nuevas-generaciones/>
- Martínez Leal, A., Valencia Ruiz, N. E., Londoño Salazar, C.C., Uribe Perez, R. (2018). Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. https://www.researchgate.net/publication/329251937_Retencion_del_talento_humano_en_las_generaciones_Millennials_y_Centennials_en_Bogota
- Martínez Valdez, R. I., Segovia Romo, A., & Partida Puente, A. (2023). Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 16(16), 1266–1283. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167>
- Montero Rodríguez, J. L. (2020). Trabajador y espacio del trabajo contemporáneo. Crítica ontológica al empleo. *Sincronía*, (78), 135-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513864246040>
- Muñoz, L. (2022). ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas? Deloitte. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>
- Novella, R., Repetto, A., Robino, C., & Rucci, G. (2018). *Millennials en América Latina y el caribe ¿trabajar o estudiar?*. Banco interamericano de desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/millennials-en-america-latina-y-el-caribe-trabajar-o-estudiar>
- Pies en el mapa (2024). Número de personas por generación en el mundo. Pulido Rodríguez, J. C., Costa Rojas, L. D., & Camargo Ruiz, S. (2023). Estrategias corporativas para la disminución de la deserción y el aumento de la productividad en los trabajadores Millennials y Centennials para la industria del BPO. <https://repository.universidadean.edu.co/items/08b5df13-f12c-4118-bacf-261f1de68eae>

- Ramírez Angel, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1-37. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Rivera , A. (2023, septiembre 04) ¡La rotación laboral seguirá aumentando!. <https://www.linkedin.com/pulse/la-rotaci%C3%B3n-laboral-seguir%C3%A1-aumentando-arnaldo-rivera-v%C3%A9lez/?originalSubdomain=es>
- Santaella, J. (2023, noviembre 15). ¿Qué es la generación Z, quiénes la conforman y por qué se diferencian?, *economía 3*. <https://economia3.com/generacion-z-que-es/>
- Solís Rodríguez, F., Cisneros Cerda, G., Guaderrama Ángeles, K. & Portillo Reyes, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Revista Administración y Organizaciones* 23 (45), 84-99
- Suarez Arismendy, A. C., & Montoya Osorio, D. (2022). Retención de la generación centennials en las organizaciones colombianas. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11047>
- Torrealba, D., Jiménez, J, & Sánchez, D. (2022). Permanencia laboral de Millennials y Generación Z: Retos e importancia del salario emocional. *Universo de la tecnológica*. 2(41), 65-76.
- Vega, J. E. (2021). Compensación económica, compensación emocional y la satisfacción laboral del personal de una empresa agroindustrial filial norte - Chiclayo [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28504>
- Zuluaga Esquivel, M. (2018). El millennial colombiano no es como lo pintan. *Revista Universidad EAFIT*, 53, (172), 26-29.