

LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS *MILLENNIALS* Y LAS ESTRATEGIAS DE
ATRACCIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN. CASO DEL GRUPO ENERGÍA
BOGOTÁ S. A. ESP.

ÁLVARO BARRIOS ESPINOSA
SEBASTIÁN CIFUENTES GALLO

Trabajo de grado

Asesor

Diego René Gonzales-Miranda

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MBA

Bogotá

2020

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ANTECEDENTES.....	8
3. PROBLEMA.....	10
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. OBJETIVOS.....	14
5.1. OBJETIVO GENERAL	14
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
6. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	15
6.1. SATISFACCIÓN LABORAL	15
6.2. EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS <i>MILLENNIALS</i>	16
7. METODOLOGÍA.....	18
8. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO DEL GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ S. A. ESP	25
8.1. SUBPROCESO DE SELECCIONAR Y CONTRATAR.....	28
8.2. SUBPROCESO GESTIONAR EL DESARROLLO	30
8.3. SUBPROCESO GESTIONAR LA COMPENSACIÓN Y LOS BENEFICIOS 31	
8.4. SUBPROCESO GESTIONAR EL AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
9. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
9.1. ENCUESTA.....	34
9.2. ENTREVISTA.....	34
10. ANÁLISIS Y HALLAZGOS.....	36
10.1. PROCESO DE ATRACCIÓN	36
10.1.1. Categorías.....	36
10.2. PROCESO DE DESARROLLO.....	42
10.2.1. Categorías.....	42
10.3. PROCESO DE RETENCIÓN	47
10.3.1. Categorías.....	47
11. REFLEXIONES FINALES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Correlación entre las expectativas identificadas en los <i>millenials</i> vinculados al GEB y los subprocesos de Gestión del Talento de la compañía	22
Figura 2. Resumen gráfico de la metodología empleada para la solución del problema.	24
Figura 3. Atributos culturales, valores corporativos y competencias.	26
Figura 4. Modelo de Gestión del Talento en el GEB	27
Figura 5. En color verde se priorizan los subprocesos sobre los cuales se realizará la entrevista semiestructurada.....	28
Figura 6. Procedimientos de Gestión del Talento del GEB	28
Figura 7. Clasificación de género de los encuestados	76
Figura 8. Lugar de nacimiento de los encuestados	76
Figura 9. Estado civil de los encuestados	77
Figura 10. Número de hijos de los encuestados	77
Figura 11. Nivel educativo finalizado de los encuestados	78
Figura 12. Cargo de los encuestados dentro de la compañía	78
Figura 13. Rango salarial de los encuestados dentro de la compañía	79
Figura 14. Antigüedad de los encuestados en su empleo actual	80
Figura 15. Años de experiencia de los encuestados	80
Figura 16. Tipo de vivienda que habitan los individuos encuestados.....	81
Figura 17. Medio de transporte usado por los encuestados para ir al trabajo.....	81
Figura 18. Personas que han ascendido dentro de la compañía en la población consultada.....	82
Figura 19. Situación de búsqueda de empleo de los encuestados	82
Figura 20. Canales más usados para la búsqueda de empleo de los encuestados	83
Figura 21. Tiempo de selección de los encuestados para su empleo actual	83
Figura 22. Nivel de satisfacción de los <i>millennials</i> frente a los aspectos relacionados con su empleo actual	84
Figura 23. Aspectos relevantes para aplicar a una oferta laboral, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante	85

Figura 24. Nivel de conformidad de los encuestados frente a las afirmaciones relacionadas	86
Figura 25. Beneficios extralegales más importantes para los encuestados	87
Figura 26. Acciones por las que los encuestados cambiarían su empleo actual ..	88

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Características de las técnicas de investigación	19
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Instrumentos de investigación	62
Anexo B. Resultado de la encuesta	75

1. INTRODUCCIÓN

La generación Y, también llamados millennials, la conforman las personas nacidas entre 1985 y 1998, quienes actualmente ocupan la mayor participación en el mercado laboral, la cual se espera incremente en los próximos años. Las personas que integran este grupo han sido caracterizadas, de manera general, por diferentes investigadores mundialmente, quienes buscan tener una perspectiva clara de sus actitudes y motivaciones en el ámbito laboral que permita a las empresas ajustar sus procesos en aras de contar con el mejor talento.

Los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento humano de una compañía son transversales a la organización é que impactan de manera directa el éxito de una compañía. Los colaboradores son el principal activo de una organización y, en gran medida, de su motivación depende que se cumplan los objetivos y estrategias organizacionales. Es por esto, que las áreas de gestión del talento humano tienen gran responsabilidad en diseñar procesos que cumplan con las expectativas que tienen los empleados.

Este trabajo se enfoca en identificar las estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento implementadas por el Grupo de Energía Bogotá S.A. ESP y contrastarla, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, con las expectativas de los millennials que se desempeñan en la misma. Al finalizar la investigación, se realiza un análisis de los resultados con el fin de establecer su ajuste frente a las estrategias que realiza la organización, base de la cual pueden partir en busca de oportunidades de mejora.

2. ANTECEDENTES

Entre los investigadores sobre los comportamientos generacionales no existe un consenso estandarizado acerca de los rangos de nacimiento que hacen parte de la generación *millennial*, por lo que es muy difícil ubicarlos en una línea de tiempo exacta; sin embargo, algunos consideran que son los nacidos entre el año 1980 y el 2000 (PwC, 2011), también entre 1980 y 1995 (Andrea, Gabriella y Timea, 2016), y entre 1977 y 1994 (Stevens, Lathrop y Bradish, 2005). La mayoría de los autores coincide en que se debe prestar especial atención a esta generación, teniendo en cuenta que en el año 2020 ocuparán el 50% de la fuerza laboral global (PwC, 2011).

También llamados por los académicos generación Y, generación Nintendo, *nexters* (Gardener 2006), generación Facebook (Quinn, 2010), entre otros apelativos, los *millennials* han atraído la atención de los investigadores por su tamaño poblacional y el impacto que tendrán en las empresas durante las próximas décadas. Según las cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el 2020 en Colombia hay 16.022.537 personas que tienen entre 20 y 39 años, y que representan el 32% de la población. Thompson y Gregory (2012) consideran que las organizaciones y los gerentes que entiendan el contexto en el que creció esta generación van a tener un éxito mayor a la hora de atraerlos, comprometerlos y retenerlos.

De acuerdo con los investigadores, los *millennials* se caracterizan por ser felices, optimistas, enérgicos y entusiastas, con deseo de contribuir al mundo (Quinn, 2010); son considerados seguros de sí mismos e independientes (Civelek, 2017); no les gusta planear a futuro y, por el contrario, viven el día a día. Esta generación nació con la tecnología y rodeada de desarrollos tecnológicos importantes (Hopkins y Stephenson, 2014) que la hicieron experta en temas digitales; la conexión permanente a la red le permitió adaptarse fácilmente a las herramientas tecnológicas (Quinn, 2010). Así mismo, los *millennials* se relacionan a través de las redes sociales con sus amigos (Andrea, Gabriella y Timea, 2016) y no les gusta hacer nada de manera manual, ya que piensan que pueden hacer las cosas de manera más eficiente a través de internet (Tripathi, 2019).

Las organizaciones a nivel mundial han observado las diferencias de los *millennials* con respecto a las generaciones anteriores, y se han interesado en conocer sus expectativas, motivaciones y necesidades, pues son la base para construir los cargos que estos ocuparán, apuntándole a ser exitosos. Algunos de los autores consultados consideran que entre los aspectos más relevantes para esta generación se encuentran el balance vida-trabajo, el reconocimiento y la atención por parte de sus jefes, el desarrollo de labores significativas y también el relacionamiento que tienen con sus jefes (Thompson y Gregory, 2012). Para ellos son importantes el salario y el éxito laboral, ya que esto determina su ascenso y el lugar que ocupan en la sociedad, así como trabajar donde desean y disfrutar de lo que hacen (Andrea, Gabriella y Timea, 2016). En su trabajo son personas competitivas, colaborativas, a las que les gusta socializar y no les gusta la rutina (Civelek, 2017).

A nivel global se han realizado diferentes investigaciones sobre las actitudes y las preferencias de los *millennials* frente a sus lugares de trabajo, como las encuestas realizadas por PwC en el 2011 a más de 4.000 *millennials* en 75 países; por el Institut Européen D'administration des Affaires (INSEAD) en el 2014 a 14.000 *millennials* en 42 países; o la más reciente, realizada por Deloitte en el 2019 a 13.416 *millennials* alrededor de 42 países, incluidos 302 encuestados de Colombia. La mayoría de las investigaciones sobre el tema, enfocadas en un territorio específico, se han realizado en los Estados Unidos y en países asiáticos y europeos. En Colombia, esta materia ha sido poco investigada; sin embargo, en el 2017, profesores de alta dirección de la universidad EAFIT, liderados por Diego René Gonzales-Miranda, realizaron una aproximación al perfil y la caracterización organizacional de los *millennials* en la que identificaron cuatro tipos de *millennials* en el país, clasificados según su nivel salarial, sus obligaciones familiares y su nivel educativo.

3. PROBLEMA

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo xx y da cuenta del afán de los autores por plantear teorías que permitan relacionar el comportamiento de diversas variables con la efectividad organizacional, así como de su intención de evidenciar las situaciones vinculadas con la rotación de personal, el compromiso corporativo, el desempeño laboral y la búsqueda del balance vida-trabajo en las que se ven inmersas las organizaciones (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

La satisfacción laboral está relacionada con los cambios generacionales en los lugares de trabajo y tiene efectos directos sobre el gerenciamiento que se les debe dar a los empleados, debido a que las compañías cuentan hoy con una fuerza laboral compuesta por personas pertenecientes a varias generaciones, cada una con diferentes expectativas sobre su trabajo, que deben ser gestionadas por las empresas con el fin de lograr un acople que permita desarrollar equipos de alto desempeño (Merrick, 2016). Es así como todas las compañías alrededor del mundo deben velar por tener empleados motivados y satisfechos con su trabajo, ya que el capital humano es esencial para alcanzar el propósito y el éxito de la empresa (Erceg y Suljug, 2016). Teniendo en cuenta que los *millennials* ocuparán el 50% de la fuerza laboral global (PwC, 2011), se hace necesario para las empresas prestar especial atención a sus características, expectativas y motivaciones, con el fin de tener un capital humano satisfecho y comprometido, que aporte al logro de los resultados corporativos.

Cada generación tiene una forma diferente de ver las cosas, en la época de la revolución digital es común que las generaciones que se vinculan a la fuerza laboral de las grandes compañías lleguen con la habilidad de implementar herramientas tecnológicas que optimizan los procesos y fijan una barrera de competencia alta. Los denominados *millennials* fueron la primera generación en nacer en el mundo de la tecnología, por lo que tienen un gran conocimiento digital que les permite acceder fácilmente al uso de nuevos dispositivos y herramientas tecnológicas (Andrea, Gabriella y Timea, 2016). Para poner un ejemplo de su interacción con la tecnología, según una encuesta de PwC (2015), el 41% de los *millennials* prefiere comunicarse

con sus compañeros de trabajo electrónicamente que personalmente. La herramienta tecnológica predilecta de esta generación es el teléfono celular inteligente, pues ha “hecho de las pantallas de proximidad su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente en su vida cotidiana” (Medina, 2016). Así mismo, las redes sociales hacen parte de su vida diaria y a través de estas realizan consultas, comparten y comentan contenidos relacionados con su trabajo.

Es por eso que las empresas deben enfocarse en la aplicación de una estrategia efectiva que permita entender las expectativas laborales de los *millennials*, con el fin de atraer, desarrollar y retener el talento de esta generación que espera que su lugar de trabajo sea un ecosistema tecnológico, donde puedan conectarse y desarrollar tareas a través de herramientas digitales con sus compañeros y jefes (PwC, 2011), pues de este modo logran que sus vidas sean más fáciles y eficientes (Dietrich, 2018). Así mismo, es importante que la formación se les dé a través de la tecnología y de internet, así como proveerlos de una red de comunicación fuerte, con el fin de asegurar su compromiso (Civelek, 2017).

En cuanto a su carrera laboral, uno de los elementos más valorados por los *millennials* es el balance que establecen entre su vida personal y el trabajo. Según un estudio del Instituto de Mercados Emergentes del INSEAD (2014), el 82% de los *millennials* valora más un balance entre su vida y su trabajo que la posición que tenga en la empresa; además, prefiere no tener trabajo que tener uno que odie. Una encuesta de PwC (2011) indica que el 95% de los encuestados dice que el balance vida-trabajo es importante para ellos, y el 70% respondió que es muy importante.

Así las cosas, entender las motivaciones de esta generación frente al trabajo constituye un reto para las organizaciones porque de eso dependerá la mitigación de algunos de los problemas que los *millennials* crean en las compañías. Un análisis realizado por LinkedIn (Booz, 2018) estima que en el año 2017 la tasa mundial de rotación en el trabajo fue de 10,9%, y de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2016), Colombia es el país de Latinoamérica que presenta mayor rotación laboral, pues cerca del 30% de los trabajadores tiene menos de un año de antigüedad en su trabajo. Según el Work Institute (2019), las principales razones

para cambiar de trabajo son las oportunidades para desarrollar la carrera, el balance vida personal - trabajo, el comportamiento del jefe, la compensación y los beneficios. La forma de trabajar de los *millennials* está modificando los esquemas laborales; las empresas deberán adaptar sus ofertas para los empleados que buscan contratar, y preparar sus organizaciones para las relaciones intergeneracionales; deberán ser más flexibles, ya que los jóvenes huyen de esquemas laborales esclavizantes y esperan que las empresas respondan a sus necesidades y requisitos.

Emerge entonces la necesidad de identificar las expectativas y las motivaciones de los *millennials* frente a la vida laboral en Colombia, para lo cual se realizará una investigación que pretende conocer el nivel de satisfacción de las personas de esta generación que se encuentran vinculadas actualmente al Grupo Energía Bogotá S. A. ESP (GEB), identificando las perspectivas que mediante métodos cuantitativos y cualitativos permitirán caracterizar una muestra de individuos y su relación laboral con la empresa, para responder a la pregunta ¿qué tan satisfechos están los *millennials* colombianos vinculados a grandes compañías con las estrategias de gestión humana que estas han implementado para su atracción, su retención y su desarrollo?

4. JUSTIFICACIÓN

El activo más importante para las empresas son sus trabajadores, pues son quienes se encargan de que la estrategia planteada se ejecute eficientemente. Contar con empleados comprometidos y motivados, que propicien un ambiente laboral estable a través de las relaciones intergeneracionales, se hace esencial para lograr los objetivos. Teniendo en cuenta que los trabajadores *millennials* son actualmente quienes tienen mayor participación en el mercado laboral, las compañías deben estar preparadas para satisfacer sus exigencias y adaptarse a sus características, con el propósito de capturar, retener y desarrollar el mejor talento dentro de sus organizaciones.

Con el presente trabajo pretendemos contrastar la ejecución de la estrategia laboral del Grupo Energía Bogotá S. A. ESP, una de las empresas más grandes y exitosas de Colombia, con lo que esperan sus empleados *millennials*. Entre tanto, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados meramente de manera informativa, aunque la finalidad es que diferentes empresas de la economía colombiana, e incluso otros investigadores, puedan aplicar el mismo modelo investigativo para determinar si adaptan o cambian sus procesos internos en aras de alcanzar la posición de liderazgo con la que cuenta el GEB, contribuyendo de esta manera con el desarrollo de la sociedad. Así mismo, esperamos que pueda servir para dar una perspectiva de lo que esperan los *millennials* a los actuales y futuros gerentes.

El desarrollo del trabajo estará a cargo de estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT, cuyas habilidades derivadas de la formación académica y laboral les permiten aportar un conocimiento previo sobre las herramientas a utilizar. Además, uno de los estudiantes tiene un cargo importante dentro de la organización Grupo Energía Bogotá S. A. ESP, que posibilita el acceso a información precisa y directa.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Contrastar las expectativas de los *millennials* vinculados al Grupo Energía Bogotá S. A. ESP (GEB) frente a las estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento definidas por la empresa, por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan conocer su nivel de satisfacción con el trabajo.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las acciones del GEB relacionadas con la atracción, el desarrollo y la retención del talento humano en la organización.
- Identificar las principales expectativas y motivaciones que tiene frente al ámbito laboral la generación *millennial* vinculada al GEB.
- Analizar el nivel de satisfacción de los *millennials* vinculados al GEB.

6. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

6.1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido un tema relevante de investigación para empresarios y psicólogos desde hace mucho tiempo. Al respecto, se ha encontrado que existe una relación directa de esta con la productividad, la fidelidad, los niveles de ausentismo y la rotación laboral (Sánchez y García, 2017). Varios investigadores de la materia han definido la satisfacción laboral de diferentes maneras y desde distintas perspectivas; no obstante, para el desarrollo de este trabajo tomamos la definición de Brief (1998), quien afirma que “la satisfacción laboral es una actitud que representa la medida en que a una persona le gusta o disgusta su trabajo”. Así mismo, los autores relacionados con la anterior definición coinciden en que existen dos tipos de satisfacción laboral: una global y otra por faceta (Bowling, 2014). La satisfacción global se refiere a la actitud general de un empleado frente a su trabajo, mientras que la satisfacción por faceta apunta a la actitud de un empleado frente a aspectos específicos de su cargo, tales como el pago, el relacionamiento con su jefe, las actividades que realiza, entre otros.

El método más común para medir la satisfacción global es realizar la pregunta ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo? Mientras que para medir la satisfacción laboral por faceta existen diferentes herramientas estandarizadas, entre las que se encuentran las siguientes:

- *Job Descriptive Index*. Es un instrumento que fue diseñado por Smith, Kendall y Hulin en 1969 para medir la satisfacción laboral frente al trabajo en sí mismo, la supervisión, el pago, la promoción y los colegas, y que se usa para que el encuestado responda si está de acuerdo, en desacuerdo o indeciso frente a una serie de afirmaciones.
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Es un cuestionario diseñado para evaluar la satisfacción de un empleado frente a veinte aspectos relacionados con su trabajo.

- *Job Satisfaction Survey*. Es una encuesta que fue creada por Paul Spector en 1985 para evaluar las actitudes de los empleados frente a nueve facetas de su trabajo: el pago, la promoción, la supervisión, los beneficios complementarios, la recompensa basada en el desempeño, los procesos, los colegas, la naturaleza del trabajo y la comunicación.

Es importante tener en cuenta lo mencionado por Robbins y Judge (2009), quienes consideran que la satisfacción con el trabajo no está relacionada únicamente con las condiciones en las que se desarrolla, sino también con la personalidad del empleado. Los empleados que tienen mucha confianza en sus habilidades y capacidades suelen estar más satisfechos que los que tienen niveles de confianza bajos. Así mismo, los autores mencionan que existen cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción laboral: una labor que plantee retos mentales, las recompensas equitativas, las condiciones apropiadas de trabajo y los compañeros colaboradores.

6.2. EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS *MILLENNIALS*

Las expectativas laborales de cada persona varían independientemente de su edad, su cultura, su país de nacimiento, el ambiente en el que fueron criados, entre otros factores. No obstante, se encuentran algunas semejanzas entre aquellos individuos que nacen en cierto rango de tiempo, las cuales están marcadas por el contexto político y socioeconómico en el que crecieron y en el que han vivido. Así mismo, aunque las características que se atribuyen a los *millennials* pueden estar presentes en las demás generaciones, muchas son predominantes en la generación Y.

Los *millennials* trabajan para vivir, no viven para trabajar (Woods, 2019). Enfatizan en que deben tener un trabajo que les permita mantener un balance entre su vida personal y su vida laboral, definido como la percepción que tiene una persona sobre qué tan bien balanceados se encuentran los roles de su vida (Russo, Shteigman y Carmeli, 2016). Esta generación busca emplearse en cargos que les entreguen flexibilidad suficiente para realizar y lograr otras metas que se han propuesto para su vida, como dedicar tiempo a viajar, a conocer, tener *hobbies*, entre otras, que les permitan formar su propia identidad. De acuerdo con Thompson (2012), “la

mentalidad de los *millennials* es que, si están ejecutando y produciendo, lo que llevan puesto o dónde hacen el trabajo no solo no importa, no debería importar”.

Los *millennials* esperan tener un trabajo que sea significativo, es decir, que lo que hagan tenga un propósito, un impacto positivo para los demás, y que los llene. Es posible que un *millennial* no tenga claro lo que quiere hacer en el futuro, pero sí sabe que lo que haga debe tener un propósito (Woods, 2019). De igual manera, su trabajo debe retarlos a superarse a sí mismos, a nutrirse constantemente de conocimiento, y les debe dar oportunidades de crecimiento laboral y personal. Si no están satisfechos con lo que están haciendo, toman fácilmente la decisión de renunciar o iniciar la búsqueda de otro trabajo.

En línea con su deseo de un trabajo significativo, los *millennials* anhelan un empleo en el que puedan generar relaciones de largo plazo. Es importante para ellos colaborar y aprender de sus colegas y jefes, con quienes esperan tener una amistad (Corporate Leadership Council, 2005). En particular, quieren un jefe con capacidades de liderazgo, que reconozca sus logros y su esfuerzo, y que retroalimente periódicamente su trabajo (Suleman y Nelson, 2011). En un estudio conducido por Tabitha Coates (2017), de la Universidad Estatal de Colorado, encontraron que a los *millennials* la importancia de ser reconocidos y recompensados los hace querer trabajar más duro en su trabajo; además, les da la expectativa de que tienen el potencial para alcanzar posiciones gerenciales.

La tecnología es trascendental para los *millennials*, pues es una generación conectada, que creció y ha estado presente durante la evolución del internet. Por eso, espera contar con herramientas de trabajo tecnológicas (Kilber, 2014), con internet de alta velocidad en todos los espacios de la compañía (Cornelison, 2014), y poder utilizar sus dispositivos durante las jornadas de trabajo, tanto con fines laborales como con fines personales.

7. METODOLOGÍA

Con el fin de identificar las principales expectativas y motivaciones que tiene frente al ámbito laboral la generación *millennial* vinculada al GEB, la investigación se realizará utilizando técnicas de enfoques cualitativos y cuantitativos, dos métodos que le dan al investigador diferentes perspectivas sobre el asunto de interés. Según Paredes y Velázquez (2015),

la investigación cualitativa se caracteriza por tratar de comprender la conducta de los consumidores o usuarios; mientras que una investigación de carácter cuantitativo permitirá medir y/o validar con mayor precisión el grado en que una variable, relación, característica o atributo está presente en el fenómeno bajo estudio.

Es importante tener en cuenta que la investigación cualitativa es en esencia flexible, pues le permite al investigador cambiar el rumbo ante cualquier situación, mientras que la investigación cuantitativa comprende diseños estructurados (Schenke y Pérez, 2018). En el Cuadro 1 se detallan las principales diferencias entre los dos métodos de investigación.

Cuadro 1. Características de las técnicas de investigación

	Técnicas cualitativas	Técnicas cuantitativas
Objetivo	Detectar nuevos conceptos, ideas, usos; necesidades no satisfechas, identificar relaciones preliminares, cursos de acción, definir un problema, plantear hipótesis, obtener información preliminar	Medir el tamaño, la intensidad de un atributo, de una relación, de una variable, validar estadísticamente una relación, una hipótesis, elaborar un pronóstico
Investigación	Exploratoria	Concluyente
Representatividad	Muestras pequeñas	Muestras de gran tamaño
Análisis	Subjetivo, de contenido	Estadística descriptiva e inferencial, diseño experimental
Preguntas	Abiertas	Cerradas principalmente
Cuestionario	Indirecto no estructurado Indirecto estructurado	Directo estructurado
Tiempo	Corta duración	Mayor duración
Validez externa	Limitada a los participantes en el estudio	Amplia, pueden realizarse inferencias
Flexibilidad	Alta	Media
Habilidades requeridas por el investigador	Entrenamiento especializado en técnicas cualitativas, manejo de grupos, interpretación de textos, de hechos observados, de testimonios, de opiniones expresadas oralmente	Diseño de investigación, de encuestas, de muestras, de cuestionarios, de experimentos, análisis e interpretación estadística de la información, supervisión del trabajo de campo

Fuente: Paredes y Velázquez (2015).

Entre las técnicas cualitativas más utilizadas, se desatacan las entrevistas a profundidad, los grupos focales, la observación y las técnicas proyectivas. Mientras que en la investigación cuantitativa se desatacan la encuesta (personal, telefónica, virtual, por correo), las escalas de actitudes y los diseños experimentales. Aunque los dos métodos de investigación generan diferentes resultados para el investigador, y diversos autores sugieren que los estudios deben ser estrictamente cualitativos o cuantitativos, algunos sugieren utilizar una mezcla de técnicas, pues la combinación de métodos puede suministrar un mejor entendimiento de los problemas investigados que cada enfoque por aparte (Creswell y Plano Clark, 2007).

Así las cosas, el método que se utilizará para la obtención y el tratamiento de la información será la investigación sobre estudio de caso, mediante la cual buscamos explicar el comportamiento de un fenómeno dado a través de métodos de recolección de información sobre una muestra de individuos. El método de estudio

de caso se puede considerar un instrumento valioso de investigación; una de sus principales ventajas es que tiene la capacidad de medir y registrar el proceder de las personas involucradas en el fenómeno organizacional estudiado (Yin, citado por Martínez, 2006).

En el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos de diferentes tipos de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas (Chetty, 1996); para efectos de nuestra investigación y con el fin de identificar las expectativas y las motivaciones que tiene frente al ámbito laboral la generación *millennial* vinculada al GEB, utilizaremos dos técnicas convencionales de obtención de información: las encuestas y las entrevistas semiestructuradas.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la encuesta se define como el “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”. En este caso, el grupo investigador diseñó una encuesta de 22 preguntas con escala Likert. Las escalas Likert son instrumentos psicométricos que se utilizan comúnmente para medir opiniones y puntos de vista con un mayor grado de especificidad que una pregunta sí/no (Matas, 2018). Teniendo en cuenta que la Sucursal de Transmisión del GEB cuenta con aproximadamente 380 colaboradores directos, de los cuales un 35% se encuentra en un rango de edad entre los 23 y los 35 años, se tomará una muestra de 30 individuos, entre hombres y mujeres. Es importante resaltar que la generación *millennial*, para efectos de la presente investigación, se consideró como todos los colaboradores vinculados al GEB nacidos entre los años 1985 y 1998.

Las 22 preguntas de la encuesta contienen aspectos relacionados con los horarios de trabajo, las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad de la empresa con los colaboradores, las remuneraciones económicas, la estabilidad laboral, los jefes, los colegas y el balance vida-trabajo. El análisis de los datos recopilados se realizará a través de la estadística descriptiva, técnica que permite organizar la información numérica para facilitar su interpretación; se seguirán los siguientes pasos con el fin de realizar un análisis objetivo de la encuesta:

- Interiorizar las preguntas de la investigación.

- Tabular y graficar los datos obtenidos.
- Analizar los resultados desde un enfoque crítico.
- Sacar conclusiones.

Una vez obtenidos los datos para el análisis cuantitativo, el grupo investigador seleccionará 3 individuos de manera aleatoria para realizar una entrevista personal semiestructurada, es decir, una entrevista por cada una de las tres personas elegidas. Las entrevistas semiestructuradas son una forma idónea de obtener información relevante sobre un campo específico o un fenómeno particular (Packer, 2013). En la investigación las entrevistas constituyen uno de los métodos más efectivos para la consecución de información cualitativa, debido a que este tipo de instrumentos facilita el acercamiento entre los interlocutores, propiciando un ambiente de confianza para hacer efectivo el flujo de la información. Como estrategia de investigación se ha planteado que la entrevista esté compuesta por 22 preguntas abiertas, en las que el entrevistado cuente con la libertad de responder en los tiempos que considere necesarios; se espera que los interlocutores logren mantener un diálogo abierto y espontáneo que permita ampliar la información suministrada mediante las encuestas.

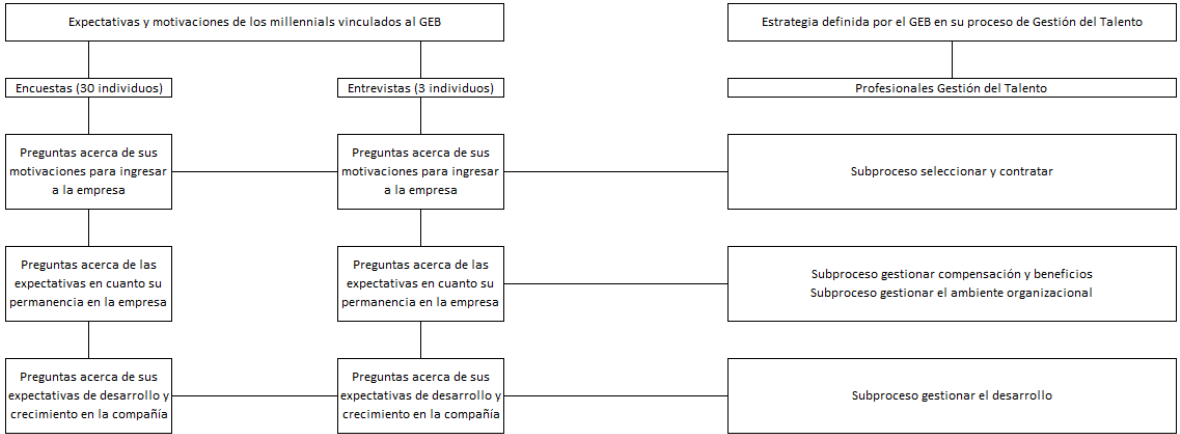
Analizado el contexto, podemos decir que las encuestas se valen de afirmaciones cerradas para obtener información que se pueda medir mediante métodos matemáticos o estadísticos, mientras que las entrevistas cualitativas buscan conocer con un mejor nivel de detalle la percepción de las personas frente a un fenómeno particular. En esta ocasión se trata de conocer la realidad de las personas entrevistadas e identificar sus expectativas y motivaciones frente al trabajo.

Si bien es cierto que el análisis de las variables cualitativas puede considerarse etéreo, debido a los juicios que puede hacer el investigador basado en las preferencias, para efectos de este trabajo la objetividad será el principio ético fundamental, con el fin de emitir conclusiones acordes con la información recopilada. El análisis cualitativo y cuantitativo se realizará de la manera anteriormente descrita con el propósito de conocer las expectativas y motivaciones

de la generación *millennial* que se encuentra vinculada en el Grupo Energía Bogotá S. A. ESP (GEB).

Una vez identificadas las expectativas y las motivaciones de los *millennials* vinculados al GEB, se trabajará paralelamente en el conocimiento de las acciones específicas de la compañía para atraer, retener y desarrollar el talento. Teniendo en cuenta que se tiene acceso a la información primaria de la compañía a través de la intranet Entérate, se complementará dicha información con una entrevista semiestructurada con el/la líder de Gestión del Talento del GEB, y se conocerá al detalle la estrategia planteada por la compañía en los subprocesos del modelo de Gestión del Talento, que están directamente relacionados con los aspectos consultados mediante la encuesta realizada a los 30 individuos que componen la muestra elegida. Es de vital importancia poder relacionar la encuesta con la estrategia de la compañía, pues de esto dependerá el éxito de la investigación, en cuanto a que la información recolectada y las acciones establecidas por la empresa sean igualmente comparables. En la Figura 1 se puede ilustrar cómo se encadenará la información obtenida con los subprocesos de Gestión del Talento del GEB.

Figura 1. Correlación entre las expectativas identificadas en los *millennials* vinculados al GEB y los subprocesos de Gestión del Talento de la compañía

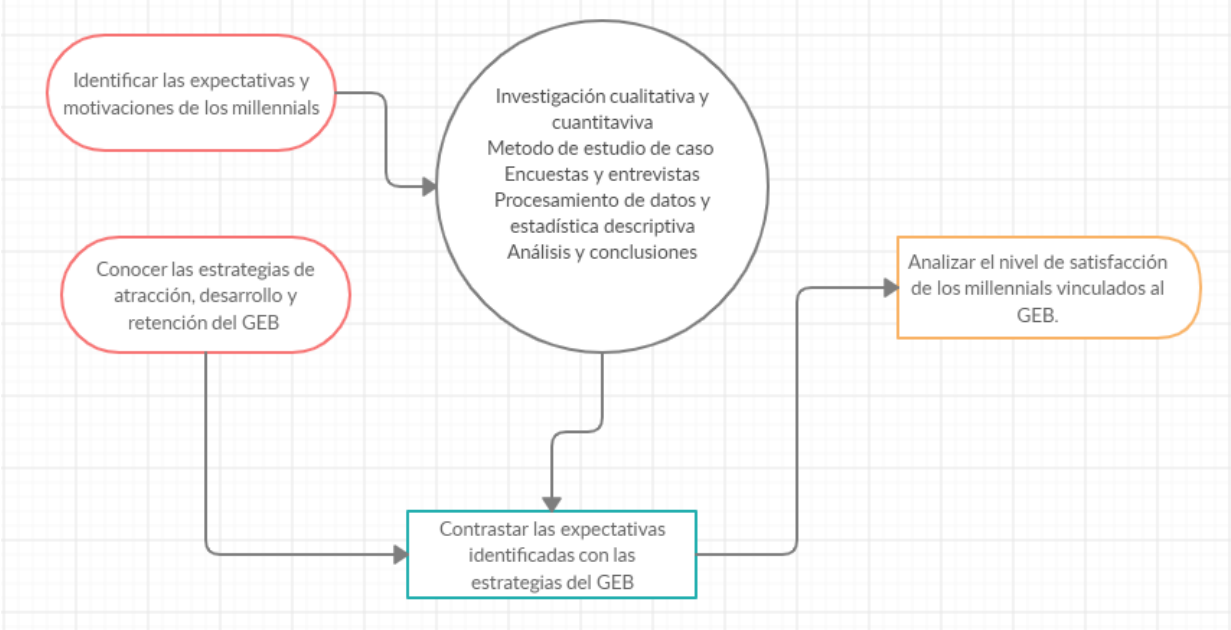


Fuente: Elaboración propia.

Habiendo asociado la información obtenida mediante el trabajo de campo acerca de las expectativas laborales de los *millennials*, y conociendo las acciones concretas del Grupo Energía Bogotá S. A. ESP definidas en los subprocesos de Gestión del

Talento, se contrastará y analizará críticamente el nivel de satisfacción de la generación *millennial* que se encuentra vinculada a la compañía, en relación con la atracción, el desarrollo y la retención del talento; se presentarán las conclusiones de la investigación, mas no se expondrán recomendaciones atinentes a los resultados evidenciados durante la elaboración del presente trabajo. En la Figura 1Figura 2 se presenta el resumen esquemático de la metodología descrita para la solución del problema de investigación planteado.

Figura 2. Resumen gráfico de la metodología empleada para la solución del problema.



Fuente: Elaboración propia.

8. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO DEL GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ S. A. ESP

De acuerdo con la metodología planteada para la investigación, y con el fin de identificar las acciones del GEB relacionadas con la atracción, el desarrollo y la retención del talento humano dentro la organización, se consultaron las fuentes de información primarias documentales a las que se tuvo acceso, específicamente la intranet de la compañía, denominada Entérate. Con esta premisa se logró conocer el modelo de Gestión del Talento de la compañía, que según lo manifestado por la persona entrevistada, inicia con el propósito de la Gerencia de Gestión del Talento de lograr una posición de liderazgo en el sector energético, con personas que prioricen el cuidado propio y el de los demás, orientadas hacia el resultado y que contribuyan al entorno. El GEB reconoce que el éxito de sus empresas se encuentra determinado en gran medida por sus colaboradores, y es con ellos que se forma el eje central del modelo de Gestión del Talento de la compañía, fundamentado en los valores corporativos y las competencias, enmarcado en un eje de cultura y ambiente del GEB, denominado *atributos culturales*. Definidos los ejes del modelo, se pueden evidenciar entonces los seis procesos principales de la Gestión del Talento en el GEB y que responden a los siguientes nombres:

1. Estructura organizacional.
2. Calidad de vida.
3. Atracción, selección y contratación del talento.
4. Compensación y relaciones laborales.
5. Desempeño.
6. Desarrollo.

Cada uno de los seis procesos mencionados tiene asociados unos subprocesos planteados en el modelo de Gestión del Talento de la empresa. Para un mejor entendimiento del tema expuesto se presentan las Figura 3 y Figura 4, que de manera visual y resumida definen los atributos culturales, los valores corporativos, las competencias y el modelo establecido en el GEB.

Figura 3. Atributos culturales, valores corporativos y competencias.



Fuente: GEB.

Figura 4. Modelo de Gestión del Talento en el GEB



Fuente: GEB.

En el modelo de Gestión del Talento se identificaron diez subprocesos, de los cuales se priorizaron cuatro, que obedecen estrictamente a los temas que se van a contrastar en el presente trabajo y que se explicarán de manera detallada basados en la información obtenida dentro del GEB y la entrevista semiestructurada con la líder de Gestión del Talento, para así poder recopilar el testimonio de primera mano de las estrategias que implementa la empresa en cuanto a la atracción, el desarrollo y la retención de sus colaboradores. Los subprocesos objeto de análisis son los siguientes:

1. Seleccionar y contratar.
2. Gestionar el desarrollo.
3. Gestionar la compensación y los beneficios.
4. Gestionar el ambiente y la cultura organizacional.

En la Figura 5 se pueden apreciar todos los subprocesos del modelo de Gestión del Talento del GEB; en color verde se encuentran resaltados los que serán objeto de comparación una vez se tengan identificadas las motivaciones y las expectativas de

la generación denominada *millennial*, vinculada en la empresa; dicho contraste obedece a la metodología planteada para el desarrollo de la presente investigación.

Figura 5. En color verde se priorizan los subprocesos sobre los cuales se realizará la entrevista semiestructurada



Fuente: GEB.

En el marco de los cuatro subprocesos identificados, se consultaron las fuentes de información de la intranet Entérate del GEB, donde pueden visualizarse los procedimientos que sirvieron como base para profundizar en los temas de interés (ver Figura 6).

Figura 6. Procedimientos de Gestión del Talento del GEB

PROCEDIMIENTOS TOMADOS	
Código	Nombre del Documento
GHU-PRO-001	Gestión de Atracción y Selección
GHU-PRO-002	Gestión del Desarrollo
GHU-PRO-006	Gestión de Beneficios
GHU-PRO-007	Gestión del Bienestar
GHU-PRO-008	Gestión del Ambiente Laboral

Fuente: GEB.

Con base en la consulta de la información relacionada y la entrevista se pueden describir de manera detallada los subprocesos objeto del presente trabajo.

8.1. SUBPROCESO DE SELECCIONAR Y CONTRATAR

El área de Gestión del Talento es la que lidera el proceso para seleccionar y contratar candidatos, cuyo objetivo es atraer y elegir el talento asegurando que cuente con los conocimientos, las cualidades y las aptitudes necesarias, basados en las competencias, los valores y la cultura de la compañía. El proceso busca que el talento que haga parte de la compañía facilite la consecución de los objetivos

estratégicos del GEB, y debe estar enmarcado en los principios de meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades.

El proceso inicia con la solicitud de la vacante por parte del área solicitante, a través de la plataforma definida. Es posible que la posición no se encuentre vacante en el organigrama, caso en el que se debe gestionar la aprobación del cargo en la estructura organizacional. Una vez aprobada la vacante, el área solicitante debe diligenciar la información de este: descripción del cargo, nivel académico, experiencia, competencias y funciones, salario, disponibilidad para viajar, requerimientos de celular, espacio físico y equipo portátil, nivel de inglés, entre otros datos. Es importante mencionar que el acuerdo de nivel de servicio (ANS) varía entre 36 y 57 días hábiles, dependiendo del nivel del cargo y la ciudad donde se realizarán las funciones. Luego de aprobada la solicitud del cargo, el líder de desarrollo y el área solicitante deben definir el tipo de convocatoria para el cargo: interna o externa. Las convocatorias internas se publican en la intranet de la compañía; los aspirantes deben llevar mínimo un año en su cargo actual, haber recibido una evaluación de desempeño con un resultado mínimo de satisfactorio y encontrarse sin procesos disciplinarios vigentes. Por otro lado, las convocatorias externas se publican en la página web del GEB, en bolsas de empleo y redes sociales autorizadas.

Una vez transcurrido el tiempo de publicación, el líder de selección aplica el primer filtro a las aplicaciones de los candidatos interesados, y verifica si los participantes cumplen con las condiciones generales para las convocatorias internas y si las hojas de vida cumplen con la descripción del cargo para las convocatorias externas. El área solicitante revisa a los aspirantes que cumplen con el primer filtro, y hace una selección preliminar de candidatos, los cuales son contactados de forma telefónica para validar la aspiración salarial, la disponibilidad de vinculación, la relación con los colaboradores y las expectativas frente al cargo. El líder de selección debe revisar la información recibida y confirmar que los candidatos no se encuentren en las listas de control.

El paso siguiente es la evaluación de las competencias y los conocimientos específicos de los candidatos a través de una prueba técnica que se envía por

correo electrónico. Así mismo, el equipo de Gestión Humana y el jefe del área solicitante proceden con la entrevista por competencias, según los formatos definidos por la organización. Con los resultados de las pruebas realizadas y de las entrevistas, el jefe del área solicitante y el líder de selección determinan cuál será el candidato seleccionado. Si el participante seleccionado es interno, se comunica la decisión y se procede con elaboración del otrosí de su contrato; si el candidato seleccionado es externo, se deben realizar un estudio de seguridad y un examen médico, y en caso de que estos sean positivos, se envía una oferta laboral al candidato, con la solicitud de los documentos requeridos para la contratación.

8.2. SUBPROCESO GESTIONAR EL DESARROLLO

El objetivo del proceso de gestión del desarrollo, a cargo del área de Gestión del Talento, es promover el progreso de los colaboradores implementando acciones que contribuyan al mejoramiento de su desempeño individual y colectivo, el cual está enfocado en atender los requerimientos del negocio y mantener las mejores prácticas de trabajo. En el proceso es de suma importancia tener claro el plan estratégico corporativo, pues con base en este el área de Gestión del Talento define las competencias que deben tener los empleados.

El proceso consiste en la construcción de un plan de desarrollo individual por parte de cada colaborador, con el apoyo de su jefe directo, en el que se incluyen las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas por cada empleado. Este plan de desarrollo se define entre enero y febrero de cada año y aplica para todos los empleados del GEB con un contrato a término indefinido por un periodo superior a seis meses. Una vez construido, se pasa a la fase de seguimiento, que se lleva a cabo entre junio y agosto de cada año, y en la que primero el colaborador registra una autoevaluación de seguimiento y el jefe realiza un seguimiento, consignando los avances y una propuesta de acciones para asegurar el cumplimiento de las metas definidas. Finalmente, en diciembre, el colaborador hace una autoevaluación, teniendo en cuenta el balance de su gestión frente al plan de desarrollo definido al inicio del año, y después, en conjunto con el jefe directo, realizan la valoración final.

Con la información de todas las evaluaciones, el líder de la Academia GEB, perteneciente al área de Desarrollo, analiza las competencias y los cargos críticos para construir el mapa de talentos con el cual se ubica a los colaboradores dentro de unos cuadrantes (planes de desarrollo –sucesión, semilleros, carrera, líderes, movilidad interna y externa–) determinados según el desempeño y el potencial.

8.3. SUBPROCESO GESTIONAR LA COMPENSACIÓN Y LOS BENEFICIOS

La gestión de la compensación y los beneficios, liderada por el área de Gestión del Talento, involucra los equipos de bienestar y arquitectura organizacional, y tiene como meta entregar incentivos a los colaboradores que satisfagan las necesidades de estos y sus familias, para así retener el mejor talento humano y aumentar su bienestar. Este proceso incluye la estructura de compensación fija, el esquema de compensación variable y el esquema de beneficios; además, separa a los colaboradores en dos grupos: convencionales y no convencionales, pues para cada uno varían las condiciones y las características de los beneficios.

En general, los beneficios aplican para todos los colaboradores de la compañía con contrato vigente a término indefinido, son considerados un ingreso para el trabajador y, en ese sentido, deben integrarse a la base mensual de retención en la fuente, salvo las excepciones previstas por la ley. Entre estos beneficios se encuentran los siguientes:

- Auxilio cuota crédito hipotecario: Asistencia financiera para cubrir exclusivamente la cuota del crédito hipotecario o el *leasing* habitacional que tenga vigente el trabajador con una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera o la Superintendencia de Economía Solidaria; esta será consignada en la cuenta de ahorro para el fomento de la construcción (AFC) que tenga el trabajador.
- Auxilio plan ahorro voluntario: Consiste en un plan de ahorro en el cual la empresa contribuye a un fondo de pensiones voluntarias a través de un aporte mensual a favor de sus colaboradores.

- Auxilio plan salud: Apoyo para el pago del servicio de salud, a través de un auxilio para el pago de la medicina prepagada, el plan complementario de salud o la póliza de salud con que cuenta el trabajador.
- Bonos canasta: Beneficio que entrega la compañía con el fin de cubrir necesidades de alimentación, restaurante y canasta, que puede ser utilizado en los diferentes establecimientos asociados a la red del proveedor a través de una tarjeta débito que solo será utilizada para tales fines.
- Póliza de accidentes: Se ofrece una póliza de accidentes en caso de fallecimiento del trabajador por accidente, de acuerdo con las condiciones de la póliza colectiva que contrate la compañía.
- Póliza de vida: Se ofrece una póliza de vida en caso de fallecimiento del trabajador por causa natural o accidental, de acuerdo con las condiciones en las que contrate la compañía.
- Póliza exequial: Asistencia exequial con ocasión del fallecimiento del trabajador o cualquiera de los integrantes del grupo familiar directo asegurado, de acuerdo con la cobertura y las condiciones de la póliza colectiva que contrate la compañía.
- Auxilio plan odontológico: Auxilio para el pago de servicios especializados en odontología.
- Auxilio tiquetes aéreos: Reembolso económico en la compra de tiquetes aéreos para el trabajador y su familia.
- Servicio gimnasio: Servicio de gimnasio prestado por el proveedor elegido por la empresa.
- Crédito hipotecario: Préstamo para la compra de vivienda nueva o usada; los colaboradores que deseen hacer uso del beneficio deben tener una antigüedad de dos años.

Así mismo, la empresa ofrece a sus empleados otros beneficios adicionales que no hacen parte del salario del trabajador, pero que sí lo apoyan en el logro del bienestar que tiene como objetivo el proceso de la compañía. Entre estos se encuentran el

préstamo y el libre uso de medios de transporte sostenibles (bicicletas y patinetas eléctricas), dos días libres al año (días de familia), la salida temprano los viernes, el regalo el día del cumpleaños, la celebración de fechas especiales (Halloween, Día de la Madre y Día del Padre, Navidad).

8.4. SUBPROCESO GESTIONAR EL AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El objetivo del proceso de gestión del ambiente laboral es fortalecer la percepción que tienen los colaboradores del GEB sobre la compañía, para así implementar las mejores prácticas, que permitan que sea uno de los mejores lugares para trabajar. Para lograr lo anterior, el equipo de Gestión del Talento lidera la estrategia de medición del ambiente laboral, evaluada mediante una encuesta objetiva enviada por correo electrónico a los colaboradores de todas las áreas de la compañía. Es importante resaltar que la encuesta se habilita por un periodo de tiempo específico, y para que el instrumento sea válido, se debe asegurar la participación de un porcentaje mayor o igual al 93% de los empleados.

El área de Gestión del Talento realiza una presentación a los líderes de cada área con los resultados de la encuesta, tanto los generales como los del área, asegurándose de que tengan los insumos necesarios para la definición de los planes de acción a implementar. Los gestores del ambiente laboral serán los encargados de identificar las dimensiones y variables con puntuaciones más bajas, sobre las cuales el área formulará sus planes de acción, los recursos necesarios y el cronograma de ejecución, así como de hacer el seguimiento al plan y reportar la ejecución de este. El proceso termina con la retroalimentación a los líderes de cada área sobre los resultados obtenidos con las acciones ejecutadas.

9. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para identificar las principales expectativas y motivaciones que tiene frente al ámbito laboral la generación *millennial* vinculada al GEB se usaron dos instrumentos de recolección de información.

9.1. ENCUESTA

Una encuesta es una técnica de investigación que se desarrolla mediante la aplicación de una serie de preguntas a una muestra de personas, para recoger información específica sobre el tema de estudio. La encuesta se puede aplicar de manera presencial o no presencial, y comúnmente se utiliza para evaluar la opinión, los sentimientos y las actitudes de una población.

Para el desarrollo del presente trabajo se estructuró la encuesta a través de una herramienta virtual llamada Qualtrics XM, la cual se compuso de veintidós preguntas abiertas, cerradas y de escala, relacionadas con las categorías de atracción, desarrollo, retención y satisfacción laboral. El objetivo de la encuesta fue identificar las principales expectativas y motivaciones de los *millennials* vinculados al Grupo Energía de Bogotá frente al ámbito laboral, razón por la que se aplicó a treinta colaboradores activos de la compañía, entre los 23 y los 35 años, pertenecientes a diferentes unidades de negocio. Los participantes tuvieron la posibilidad de responder el cuestionario a través de un enlace web enviado por los investigadores que fue habilitado por un mes, desde el 15 de octubre del 2020 hasta el 15 de noviembre del 2020.

9.2. ENTREVISTA

Con el fin de complementar la información recolectada a través del instrumento de la encuesta y conocer de primera mano el testimonio de los *millennials* vinculados al GEB, se realizaron entrevistas semiestructuradas de acuerdo con lo planteado en la metodología de este trabajo. El objetivo de la entrevista fue conocer, a través de preguntas abiertas y flexibles, las principales expectativas y motivaciones de los *millennials* vinculados al GEB frente al ámbito laboral. Las entrevistas se aplicaron a tres colaboradores de la compañía, entre los 23 y los 35 años, mediante llamadas

virtuales que duraron entre 35 y 50 minutos, durante septiembre y octubre del 2020. Se escogieron los tres entrevistados directamente, por la facilidad del acceso, su disponibilidad de tiempo y la diversidad de sus cargos.

Los nombres, los cargos y en general la información de las personas entrevistadas son confidenciales, y las entrevistas fueron clasificadas de la siguiente manera:

EGT: Entrevista realizada el 15 de mayo del 2020 al líder de Gestión del Talento del GEB.

EV1: Entrevista realizada el 2 de septiembre del 2020 al *millennial* colaborador del GEB.

EV2: Entrevista realizada el 1 de octubre del 2020 al *millennial* colaborador del GEB.

EV3: Entrevista realizada el 19 de octubre del 2020 al *millennial* colaborador del GEB.

10. ANÁLISIS Y HALLAZGOS

Siguiendo la secuencia lógica de la metodología planteada para el desarrollo de la presente investigación, habiendo conocido las acciones del GEB en relación con la atracción, el desarrollo y la retención del talento humano en la organización, y una vez identificadas las principales expectativas y motivaciones que tiene frente al ámbito laboral la generación *millennial* vinculada al GEB, a través de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, se presenta el análisis para cada uno de los procesos y las categorías identificadas en el trabajo de campo. Antes de ello es importante realizar una caracterización del perfil de la población encuestada y entrevistada. Los *millennials* del Grupo Energía Bogotá S. A. ESP son hombres y mujeres con cargos profesionales con especializaciones, nacidos en su mayoría en la ciudad de Bogotá D. C., solteros y sin hijos, que habitan en viviendas arrendadas, aunque algunos cuentan con vivienda propia, y los medios de transporte que más utilizan para desplazarse a su lugar de trabajo son el transporte público y la bicicleta, o algunos prefieren caminar. Su rango salarial se encuentra entre los seis y los ocho millones de pesos, llevan trabajando un poco más de tres años en la compañía y cuentan con una experiencia laboral de aproximadamente ocho años.

Así las cosas, se realizó el análisis crítico de los procesos y las categorías identificadas, triangulando lo expuesto por algunos autores, la información recopilada y los hallazgos de la investigación, y realizando un recorrido por todo el proceso de atracción, continuando con el proceso de desarrollo y posteriormente con el proceso de retención; finalmente se hace un contraste por cada categoría entre lo que ofrece el GEB y las expectativas identificadas en los *millennials* vinculados a la empresa.

10.1. PROCESO DE ATRACCIÓN

10.1.1. Categorías

10.1.1.1. Canales de búsqueda de empleo

La búsqueda de empleo implica para la generación *millennial* una fuerte tendencia tecnológica; el acceso a internet y a diferentes bases de datos facilita la publicación de ofertas laborales por parte de las compañías, con lo cual se logra la difusión masiva de oportunidades de vinculación que son conocidas a través de redes sociales, bolsas de empleo o las mismas páginas web de las empresas.

La tecnología es trascendental para los *millennials*, pues son una generación conectada, crecieron y han estado presentes durante la evolución del internet. Por eso esperan contar con herramientas de trabajo tecnológicas (Kilber, 2014), con internet de alta velocidad en todos los espacios de la compañía (Cornelison, 2014). En consecuencia, las personas entrevistadas confirman su preferencia para la búsqueda de empleo a través de los canales digitales, describiendo páginas de bolsas de empleo como Computrabajo.com y Eempleo.com; mencionan también la importancia de la red social LinkedIn y consideran que es una plataforma muy interesante para ampliar su red de contactos laborales.

EV1: Uno intenta buscar por las plataformas virtuales, porque me parece que hoy es más sencillo buscar por estas plataformas; sin embargo, no he tenido mucho éxito a través de estas. En su momento cuando buscaba trabajo creo que lo más importante es generar un *networking*, conocer gente, empezar a hacer contactos laborales en el mundo laboral y así mismo pues uno se va enterando de convocatorias, de puestos, de oportunidades de trabajo en otros lados. Pero inicialmente, digamos cuando uno sale de la universidad, me parece que la herramienta más directa es precisamente las plataformas digitales.

EV2: Inicialmente utilizo LinkedIn, y en paralelo a las personas que conocen o han trabajado conmigo les hago saber que estoy buscando ofertas laborales. [...] Es una herramienta de amplia difusión a nivel mundial, muchas empresas tienen registrados a sus colaboradores, y lo más importante son las redes que uno puede establecer, ver qué personas están trabajando en un sector, en qué se están desempeñando y tal vez qué es lo que está buscando el mercado laboral.

El hallazgo principal frente a esta categoría indica que, si bien los *millennials* vinculados al GEB inclinan sus preferencias para buscar empleo por canales digitales, la mayoría de ellos llegó a la compañía por contactos personales o profesionales. Lo anterior puede ser confirmado por la encuesta realizada, donde

15 individuos respondieron que su canal preferido para la búsqueda de oportunidades laborales son las bolsas de empleo, y 9 personas dijeron que los contactos personales y laborales.

Ahora bien, el GEB tiene establecida en el proceso de atracción del talento la publicación de sus ofertas laborales por canales digitales, siendo los más importantes la página web www.eempleo.com y la cuenta corporativa de LinkedIn; y en un segundo plano, la búsqueda de candidatos en las bases de datos de las universidades. Debido a lo anterior, podríamos decir que el GEB alinea la búsqueda del talento con las tendencias de la generación *millennial* en la consecución de ofertas laborales.

10.1.1.2. Aspectos relevantes para aplicar a una oferta laboral

En cuanto a los aspectos más relevantes a incluir dentro de una oferta laboral, y que suscitan el interés para posteriormente evaluar la posibilidad de aplicar o no, los *millennials* entrevistados manifiestan que se sienten atraídos por aspectos del bienestar laboral y que buscan que las empresas tengan un factor diferenciador de las demás compañías, que les permita sentirse atraídos para vincularse:

EV1: Claramente y como todo el mundo, uno está a la expectativa del salario que podría tener; sin embargo, no es lo primordial, creo que muchas veces uno busca referencias de las empresas, del bienestar en las empresas, si de pronto conoce a alguien que haya trabajado ahí o que trabaje ahí. Es conocer el bienestar en la empresa porque finalmente esa parte da mucho... es el gran porcentaje de motivo de gestión a la hora de estar en las empresas, la oportunidad de crecer, en algunas empresas la oportunidad de alternar el estudio con el trabajo y finalmente pues también el salario, es hacer el balance de todas las cosas que te he nombrado.

Los *millennials* del GEB coinciden en que el factor más importante para incluir dentro de la publicación de una oferta laboral es el salario; los entrevistados enfatizan en la importancia de conocer acerca de la empresa que está ofreciendo las oportunidades; para otros cobra más valor que dentro de las ofertas laborales haya claridad acerca de las funciones a desempeñar en el cargo y el horario; lo más interesante es que el entrevistado EV2 dice que en muchas ocasiones los salarios

no son los esperados, y que se entrarían a evaluar otros beneficios que podrían sopesar el tema económico.

EV2: Inicialmente que se describan completamente las actividades que se van a realizar, el horario y pues obviamente el salario. En ese sentido, el que más le da peso es el salario dependiendo de las actividades, de otro lado también se miran los beneficios. A veces el salario no es el que uno espera, pero dependiendo de los beneficios podría ser interesante.

Complementando los aspectos cualitativos anteriormente descritos, los resultados de la encuesta concuerdan, por su parte, con lo mencionado por los entrevistados: 16 personas priorizan el salario como el principal aspecto a incluir dentro de una oferta laboral, 10 personas resaltan la importancia de conocer las funciones típicas del cargo, y en tercer lugar aparece una variable interesante que ningún entrevistado mencionó y es el lugar de trabajo, 10 personas manifiestan que es una información muy relevante a la hora de revisar una oferta laboral. Un hallazgo interesante y curioso es que la encuesta clasifica entre los aspectos de menos interés para los *millennials* consultados los beneficios extralegales y el tipo de contrato.

Los aspectos que se tienen en cuenta en la publicación de las ofertas laborales del GEB son los mencionados por el líder de gestión del talento de la organización:

Se publica el nombre del cargo, el objetivo del cargo, cuántas vacantes se requieren, para qué ciudad se requiere, y se adjunta el perfil del cargo... En el perfil del cargo se encuentra a cuántas personas le reporta, cuáles son las responsabilidades transversales.

Se puede evidenciar que el GEB usualmente no publica entre sus ofertas laborales el salario de los cargos requeridos, por lo cual se interpreta que para la compañía dicho factor no es relevante a la hora de reclutar a los mejores profesionales, pues la empresa tiene establecidos salarios fijos de acuerdo con el cargo, y estos no pueden variar por elevadas que sean las pretensiones de los candidatos. Dicho lo anterior, si un *millennial* desea aplicar a un cargo en el GEB no conocerá el salario ofrecido sino hasta que sea contactado por la empresa como aplicante a una vacante disponible. Ahora bien, si se revisan ofertas laborales recientes de grandes

compañías colombianas y extranjeras, se puede identificar que muy pocas consignan información referente al salario dentro de la descripción publicada para los aspirantes a través de medios de difusión masiva.

10.1.1.3. Reconocimiento de la empresa

Directamente relacionada con la categoría de los aspectos relevantes para aplicar a una oferta laboral se encuentra la categoría del reconocimiento de la empresa que describen generaciones como la de los *millennials*. Michael Page no solo asegura que esta generación exige salarios competitivos, sino también que una organización debe contar con buena reputación y que los valores de la misma deben estar alineados con los de los *millennials*.

Así las cosas, es importante destacar que el GEB se encuentra en el listado de las 100 empresas con mejor reputación corporativa en Colombia, según el Informe Anual de 2018 de la firma Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), dedicada al análisis de la reputación corporativa en América Latina y España.

Para Merco Empresas fueron realizadas 51.825 encuestas, en las que se consultó a líderes de opinión, directivos de compañías, directores de comunicaciones, periodistas, el Gobierno, influenciadores digitales, trabajadores de empresas, entre otros. Los entrevistados coinciden en la importancia que tiene para ellos realizar un análisis previo de la reputación de la empresa antes de aplicar a una vacante; uno de los *millennials* afirma que su reputación futura como profesional estaría directamente ligada con las compañías donde hubiese estado vinculado, y plantea que si la empresa para la que trabaja goza de buena reputación, él directamente tendrá una hoja de vida más atractiva:

“Uno sabe que al momento de entrar a una compañía eso se va a ver reflejado en la hoja de vida. Entonces que una empresa con renombre se vea en la hoja de vida es importante”.

Otro de los entrevistados manifiesta que consulta la reputación y demás aspectos acerca de la empresa únicamente por conocimiento general, mas no porque los valores de la empresa tengan que estar estrictamente alineados con los suyos, y

hace mención de que su interés en conocer la empresa a la que quiere vincularse está relacionado con saber a quién dedicará su tiempo.

EV2: Lo hago más para estar más preparado y pues obviamente conocer también de la empresa a la que voy a dedicar mi tiempo.

El hallazgo general en esta categoría nos permitió saber que la generación *millennial* vinculada al GEB considera importante la reputación de la empresa en la que se encuentra trabajando, e incluso manifiesta que en el momento de evaluar otras opciones laborales entraría dentro de su abanico de posibilidades conocer el renombre de la futura empresa; además, aparece un aspecto interesante, mencionado por otro entrevistado, que dice que para él es muy importante el trato con los empleados por parte del empleador, y que incluso estaría dispuesto a consultar testimonios de primera mano de los empleados activos o las personas que hayan estado vinculadas a esa empresa, en caso de pretender cambiar de trabajo.

10.1.1.4. Tiempos de los procesos de selección

La última categoría identificada para analizar en el proceso de atracción tiene que ver con los tiempos de los procesos de selección y contratación. Para el GEB es importante cumplir los tiempos estipulados dentro del subproceso denominado *seleccionar y contratar*. Allí se establecen unos *acuerdos de nivel de servicio (ANS)* entre la gerencia de Gestión del Talento y el área que solicita la vacante. Según el procedimiento mencionado, los tiempos varían entre 30 y 40 días calendario, contados a partir del momento en que el área solicitante presenta formalmente la requisición a la gerencia de Gestión del Talento, y finalizan con el ingreso del candidato seleccionado. En ese sentido, se les consultó a los *millennials* del GEB por dos aspectos particulares; el primero tiene que ver con una descripción cualitativa de la importancia del tiempo de un proceso de selección, y el segundo con cuál debería ser, a su juicio personal, el tiempo óptimo que debería durar un proceso dentro de una compañía; a partir de esa consulta se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

EV1: Sé que las empresas, sobre todo las grandes, tienen procesos de selección muy robustos, entonces digamos que de entrada uno espera que los procesos sean largos. A mí personalmente me da más tranquilidad estar en un proceso

largo que en uno corto, porque digamos que cuando es un proceso corto es algo de urgencia, entonces están buscando a alguien para apagar un incendio, entonces queda uno como más preocupado. Cuando uno está en un proceso de selección un poco más largo uno lo que espera es hacer parte de un equipo que está creciendo.

El *millennial* EV1 manifiesta que se siente más seguro en un proceso de selección largo y que tome su tiempo, utiliza la expresión *apagar un incendio* tratando de concebir una analogía acerca de que un proceso de selección corto no le permitiría a una empresa evaluar integralmente a los mejores candidatos en todas sus competencias ni tomar una decisión acertada, sino simplemente cubrir una necesidad sobre la marcha.

Por su parte, otro de los *millennials* entrevistados expresa que más que el tiempo que dura un proceso de selección, las empresas deben ser claras y mantener una comunicación permanente con los candidatos, con el fin de no generar expectativas o dejar en la incertidumbre a los participantes en el transcurso del mismo.

EV2: Es bueno hacerles saber a las personas en dónde van, cuántas personas podrían estar interesadas en ese cargo, hacerse una idea del panorama en general y no dejarlo tan a la expectativa.

Finalmente, el *millennial* EV1 concluye que el tiempo óptimo que debe durar un proceso de selección debe ser, a su juicio, de 1 mes, mientras que el *millennial* EV2 expresa que el máximo tiempo debería ser de 20 días. Ahora bien, en la encuesta los *millennials* del GEB fueron consultados de manera concreta por el tiempo que duró su proceso para ingresar a la compañía, 16 personas contestaron que entre 0 y 30 días, mientras que otras 11 personas contestaron que entre 31 y 60 días. Los resultados obtenidos reflejan que el GEB debe agilizar sus procesos de selección y contratación para adaptarse a la realidad y la velocidad de los *millennials*, y así lograr contratar al mejor talento, evitando que, por extenderse en el tiempo, este se vincule a otras compañías o desista de sus intenciones de ingresar a la empresa.

10.2. PROCESO DE DESARROLLO

10.2.1. Categorías

10.2.1.1. Formación

A los individuos de la generación *millennial* su trabajo debe retarlos a superarse a sí mismos y nutrirse constantemente de conocimiento, y les debe dar oportunidades de crecimiento laboral y personal. Si no están satisfechos con lo que están haciendo, toman fácilmente la decisión de renunciar o iniciar la búsqueda de otro empleo. En un estudio conducido por Tabitha Coates (2017), de la Universidad Estatal de Colorado, encontraron que a los *millennials* la importancia de ser formados y recompensados los hace querer trabajar más duro en su trabajo, además les da una expectativa de que tienen el potencial para alcanzar posiciones gerenciales. Para el análisis de la categoría, los *millennials* fueron consultados acerca de los aspectos más importantes que quisieran que la empresa les ofreciera para robustecer su formación.

EV1: Las capacitaciones desde el área técnica y de la que uno está mucho más cerca del trabajo diario son fundamentales, eso atrae muchísimo. Una empresa que le permita a uno capacitarse, bien sea dentro de la empresa o que le ofrezca las facilidades de horario para capacitarse, alternando universidad con trabajo, es un plus muy grande. A mí me gusta mucho cuando las empresas trabajan esas aptitudes que de pronto uno no tuvo la oportunidad de trabajar en la universidad y que tampoco las desarrolla diariamente en el trabajo. Por ejemplo, mi trabajo es muy técnico, entonces las capacitaciones en liderazgo y este tipo de cosas son muy valiosas, porque es algo con lo que uno no está todos los días, y recibir capacitaciones sobre eso ayuda mucho en el crecimiento personal.

EV3: Lo que he participado en la empresa siempre he tenido capacitaciones, sin embargo, no he tenido como de pronto una línea que quiero estudiar y pues el apoyo de pronto financiero para poder realizarlo.

Los *millennials* EV1 y EV3 resaltan que el GEB ofrece permanentemente planes de capacitación para sus empleados; sin embargo, más allá de eso, tienen expectativas concretas de que la empresa en algún momento pueda ofrecerles beneficios económicos, subsidios, becas o cualquier apoyo de tipo monetario para adelantar posgrados o capacitaciones técnicas relacionadas con sus áreas de conocimiento.

La encuesta, por su parte, demostró que los empleados del GEB manifiestan que tienen niveles altos de satisfacción en cuanto a la formación ofrecida por la empresa; de igual manera, resaltan que la compañía ofrece todas las herramientas de aprendizaje para desempeñar sus labores adecuadamente, y que reciben retroalimentación permanente por parte de su jefe directo, dentro de su proceso formativo.

Por otro lado, el GEB, dentro de su programa “Academia GEB”, ofrece todo su plan de desarrollo y formación para los empleados. En el año 2019 la empresa adelantó estudios de valoración que permitieron identificar el nivel de competencias del 100% de sus colaboradores, con el fin de tener un primer diagnóstico que le facilitara a la compañía orientar sus planes de formación.

EGT: La formación se divide en dos temas: la formación en habilidades blandas y la formación técnica. La formación técnica se hace mediante un plan anual de formación donde destinamos unos recursos a cada dirección y el área decide de acuerdo al plan estratégico en qué debe capacitarse, y esto es decisión de cada una de las direcciones, definir su plan de formación. Y en el lado de habilidades pues hicimos el primer diagnóstico de cómo estábamos en competencias para poder así determinar a qué programa le íbamos a apuntar y en qué queríamos trabajar. El área de desarrollo, el objetivo o el fin es dar un conocimiento, cómo volverlo como un activo clave de la organización para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y sobre todo al fortalecimiento de la cultura organizacional.

En contraste con las expectativas de los *millennials*, es evidente que el GEB cuenta con un subproceso amplio de formación y desarrollo para los colaboradores, pero también es claro que dentro de dicho portafolio no existe ningún tipo de beca de estudio o subsidio económico para estudio; el hallazgo principal en esta categoría radica en que la empresa en este momento no tiene cómo satisfacer la expectativa de la generación *millennial*, que se resume específicamente en recibir auxilios económicos para adelantar estudios de posgrado, capacitaciones, seminarios, certificaciones, entre otros, que faciliten el desarrollo de su trabajo de una manera más completa. Sin embargo, se destaca que la empresa invierte notablemente en programas de capacitación que permiten tener una cobertura del 100% de los

empleados, y no particulariza becas para algunos de ellos. Adicionalmente, si se requieren formaciones técnicas en aspectos puntuales, es deber de cada dirección de la compañía asignar los recursos para llevarlas a cabo.

10.2.1.2. Ascensos

Frente a la categoría de los ascensos, la generación *millennial* se caracteriza por no permanecer en una zona de *confort*, los inquietan los retos y las ganas de que su trabajo sea reconocido y valorado con cargos jerárquicos que los impulsen a asumir nuevos desafíos y a sentirse cada vez más importantes dentro de las organizaciones. Debido a lo anterior, la investigación consultó a la población sobre su situación específica dentro del GEB en cuanto a los ascensos.

El *millennial* EV1 expresa que la empresa de cierta manera capacita a sus colaboradores para que vayan ocupando posiciones superiores dentro de la compañía; en este caso, el colaborador se encuentra conforme debido a su reciente ascenso, y se autoevalúa manifestando que aún le falta formación y experiencia para ocupar los cargos siguientes en el organigrama. También resalta que le parece muy acertado que la empresa, en la mayoría de las ocasiones, busque suplir las vacantes con la apertura de convocatorias externas.

EV1: Varias de las capacitaciones que hemos recibido no eran temas técnicos sino de liderazgo y de desarrollo personal, que me parece que sí han ayudado un montón para que en su momento, a la hora de tener la oportunidad de ascender a unos cargos que requieran manejo de personal, esto me podría ayudar.

EV1: Cuando por alguna razón sale alguien del equipo de trabajo lo primero que hace la compañía es realizar convocatorias internas para ver si alguien puede suplir ese puesto, como le paso ya a unos compañeros, y posteriormente hace una revisión externa. Eso me parece muy importante porque es muy desmotivante, en una empresa, cuando se abre la opción de un cargo más arriba del que uno tiene en el momento y esa vacante se suple con personas externas. Darle la oportunidad a los trabajadores que ya están en la empresa, de por lo menos competir, me parece muy acertado.

El caso contrario se presenta con el *millennial* EV3, quien expresa una clara inconformidad con la empresa por el plan de ascensos establecido; este critica

fuertemente que en la compañía tenga que irse alguien para tener una mínima posibilidad de ascender; según su criterio, la empresa debe tener en cuenta otros factores para conceder los ascensos, entre ellos el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa; además, plantea aseveraciones relacionadas con que los ascensos muchas veces se dan por vínculos cercanos entre los colaboradores y los jefes, y que muchas veces las convocatorias de oportunidades laborales salen para candidatos externos antes que para los aspirantes internos.

EV3: Dentro de la empresa sí han existido ascensos, yo he tenido cambio de cargos y de actividades... Pero ascensos, digamos que haya cambiado pagos directos de sueldo, no he tenido. He escuchado de personas que sí lo han tenido, entonces pues seguramente han tenido vínculos o el jefe directo se ha acercado para poder ellos tener o simplemente aplican a la oferta laboral, que es lo que he evidenciado que hace la empresa.

La encuesta, por su parte, reveló que de las 30 personas consultadas 11 han recibido ascensos dentro de la compañía, mientras que las otras 19 personas no han tenido esta oportunidad. De igual manera, los *millennials* vinculados al GEB se muestran pesimistas frente a las posibilidades de ascenso; 16 de las personas encuestadas consideran que no tienen proyecciones dentro de la empresa. El hallazgo principal de la investigación en cuanto a esta categoría radica en que el área de Gestión del Talento del GEB tiene establecido un plan de ascensos que es desconocido por la mayoría de los colaboradores; ninguno de los entrevistados pudo definir con claridad cuál es el plan de la empresa ni cuáles son los criterios para otorgar ascensos. En general los *millennials* se muestran escépticos ante las posibilidades de ascender dentro de la compañía, y esto se convierte en un aspecto que puede generar desmotivación en ellos, si no se corrige efectivamente.

Con la información recopilada es difícil determinar si el plan de ascensos establecido por el GEB satisface las expectativas de los *millennials*. Parecería que la mitad de la población consultada pensara que es posible crecer dentro de la empresa, mientras que la otra mitad se muestra reacia frente a las proyecciones de ascenso. Ante este hecho, es necesario particularizar los casos de colaboradores específicos, escudriñar en su historia, su formación, su rol, su experiencia, su tiempo dentro de

la empresa y las vacantes que podrían ajustarse a sus perfiles. Encontramos una oportunidad de mejora en la categoría de ascensos dentro del GEB, para que la empresa una esfuerzos al tratar los casos de los colaboradores por grupos focales y se clarifiquen las oportunidades, si las hay, de crecer dentro de la empresa.

10.3. PROCESO DE RETENCIÓN

10.3.1. Categorías

10.3.1.1. Plan de carrera

Un aspecto importante para los colaboradores *millennials*, y que consideramos es un punto clave para revisar por parte de la compañía en aras de retener a sus empleados, es lo relacionado con el plan de carrera. Los *millennials* son una generación muy activa, que se reta constantemente y no quiere permanecer un periodo prolongado de tiempo realizando las mismas funciones. Por lo anterior, esperan ascender rápidamente de un cargo a otro, ya sea al interior de la compañía o moviéndose de una empresa a otra. Esto fue mencionado por el Work Institute (2019), que encontró que la principal razón de un *millennial* para cambiar de trabajo es el surgimiento de oportunidades para cambiar de carrera. Entre los encuestados, la mayoría respondió que se siente insatisfecha con el plan de carrera de su empleo actual, lo que muestra que existe una ruptura en el proceso. Frente al conocimiento del plan de ascensos, uno de los entrevistados menciona lo siguiente:

EV2: Verdaderamente no, el plan de ascensos no, se conocen los cargos, pero no hay manual o lista de requisitos para un cargo. Eso se va dando a través de la experiencia y los jefes o directivos son los que toman la decisión. Creo que en su momento había un manual, pero creo que se valoran otras actividades, que está muy bien porque no necesariamente tiene que haber un manual diciendo que tiene tales y tales estudios, sino según como se desempeña la persona y según las habilidades que se necesitan, pues los jefes van tomando esa decisión de que una persona asciende. Debería ser socializado por la compañía porque hay mucha gente que considera que su trabajo es subvalorado. No es de conocimiento de todas las áreas.

Para evitar que los colaboradores del Grupo Energía Bogotá decidan cambiar su trabajo por la competencia, el área de Talento Humano debería establecer un plan

de carrera claro y comunicarlo a todos los integrantes de la organización. De esta manera, cada empleado tiene información sobre los requisitos que debe cumplir para aplicar a cada tipo de cargo en los diferentes niveles que le permitan prepararse y formarse. La respuesta de un entrevistado frente a la pregunta relacionada con lo conveniente del plan de ascensos y su posición ante la posibilidad de cambiar algo del proceso fue la siguiente:

EV3: Para mí no, porque pues no sé si aplicaría para un ascenso o no. ¿Cómo lo llevan? Pues lo que te digo, no me parece que sea la manera, debe haber un poco más de socialización. ¿Qué le cambiaría? Primero, primero, antes de buscar a externos, todo manejarlo internamente. Saber que las personas que están dentro de la organización pueden suplir el ascenso, si no, si realmente no pueden cumplir con las necesidades que están buscando para el cargo, ahí sí exteriorizarlo y que apliquen personas externas, pero muchas veces veo que miran externo y después interno, o que son ciertos los cargos que manejan internos y son ciertos externos. Eso sí lo cambiaría.

Por otro lado, y evidenciando la clara falta de socialización y conocimiento del plan de carrera al interior de la compañía, otro de los entrevistados mencionó:

EV1: Digamos que a medida que uno va viendo las convocatorias internas son muy claras en los requerimientos, entonces por ejemplo yo personalmente sé que todavía me hace falta formación académica que me permita postularme e ingresar en estas convocatorias que se presentan al interior de la empresa. Me parece acertado el hecho de que cuando por alguna razón sale alguien del equipo de trabajo lo primero que hace la compañía es realizar convocatorias internas para ver si alguien puede suplir ese puesto, como le pasó ya a unos compañeros, y posteriormente hace una revisión externa. Eso me parece muy importante porque es muy desmotivante en una empresa cuando se abre la opción de un cargo más arriba del que uno tiene en el momento y esa vacante se suple con personas externas. Darles la oportunidad a los trabajadores que ya están en la empresa, de por lo menos competir, me parece muy acertado.

Definir este plan también evita la transmisión de rumores dentro de la oficina que pueden llegar a afectar el ambiente laboral. Como lo mencionó uno de los

entrevistados, la confusión puede generar sentimientos de injusticia en la selección como causa de una preferencia por parte de los jefes frente al seleccionado.

EV3: No lo conozco directamente, he escuchado que, pues dentro de la empresa, sí han existido ascensos, yo he tenido cambio de cargos y de actividades, yo incluso empecé en la empresa como profesional documental, después pasé a calidad, después como apoyo de *planner* y pues prácticamente estoy desempeñando más el cargo de *planner*. Pero ascensos, digamos que haya cambiado pagos directos de sueldo, no he tenido. He escuchado de personas que sí lo han tenido, entonces pues seguramente han tenido vínculos o el jefe directo se ha acercado para poder ellos tener [el ascenso], o simplemente aplican a la oferta laboral, que es lo que he evidenciado que hace la empresa. En el entérate ponen la oferta y pues cada uno mira a ver si aplica o no.

Reforzando los testimonios de los entrevistados, la encuesta determinó que el 50% de la población consultada, es decir, 15 personas, se encuentra insatisfecho con su plan de carrera dentro del GEB. Consideramos entonces que la empresa debe sumar esfuerzos por aclarar y socializar el plan de carrera establecido para los empleados. Los resultados de la investigación sugieren que cada caso debe ser evaluado de manera individual, y es claro que como en esta y otras compañías no hay un criterio unificado para definir ascensos para todos los colaboradores, existen unos que tienen más oportunidades que otros, y así el reto se convierte en generar un plan de acompañamiento que permita aclarar las expectativas y las oportunidades de los *millennials* dentro del GEB a través de un diagnóstico por cada uno de los empleados de esta generación.

10.3.1.2. Beneficios extralegales y ambiente laboral

Sobre la retención de los colaboradores, encontramos que los *millennials* que trabajan en el Grupo Energía Bogotá tienen una opinión homogénea frente al tema y a las acciones que debe seguir la compañía para evitar la salida de sus empleados hacia la competencia. La opinión generalizada de los entrevistados es que la empresa hace un esfuerzo importante por mantener un ambiente laboral agradable y de alta calidad, convirtiéndolo en el principal motivo por el cual permanecen en la compañía, como menciona uno de ellos:

EV1: El tema humano me parece que es bien interesante, el hecho de que uno tenga actividades, de que estén pendientes de algunas cosas, que el día de tu cumpleaños te llega un detalle, de celebrar el día de las madres y día del padre, actividades de integración, eso me parece que le da muchos puntos al tema humano de la empresa. La más importante para mí es la parte humana, el trato de la empresa hacia los trabajadores no se consigue en cualquier parte, así le propongan a uno un salario mayor, el tema humano me parece que ayuda a retener el personal.

La opinión de los entrevistados es relevante para los intereses de la compañía, sobre todo cuando se vincula con las acciones del área de Gestión del Talento del GEB, pues demuestra que los beneficios extralegales y los eventos dan resultados positivos que ayudan a mantener motivada a su fuerza laboral. Beltrán Benjumea, director de Michael Page Colombia, menciona que los *millennials* no solo exigen buenos salarios, sino también un salario emocional que les permita tener una mejor calidad de vida.

El Grupo Energía Bogotá cuenta con un amplio portafolio de beneficios extralegales, liderados por el área de gestión del talento, a los cuales pueden acceder los colaboradores de la organización. Se podría decir que los beneficios extralegales constituyen una fuente de motivación silenciosa para los colaboradores, pues son un apoyo para crecer personal y laboralmente, para facilitarles su vida y darles cierta ventaja frente a las demás personas. De acuerdo con la encuesta realizada, entre los beneficios a los que pueden acceder, el bono de desempeño se posiciona como el más importante para los colaboradores, seguido de las becas de estudio, la medicina prepagada y horarios más flexibles. Este último, si bien ocupa el cuarto lugar, es relevante, teniendo en cuenta que otras investigaciones sobre los *millennials* han encontrado la importancia que estos le dan al balance que puedan encontrar entre su vida personal y el trabajo. Sin embargo, a diferencia de lo que encontraron otras investigaciones, el salario y el bono de desempeño, a pesar de ser variables de entrega en efectivo, son los mayores beneficios para los *millennials* del GEB. Como menciona un entrevistado:

EV2: Además del beneficio económico, porque el salario es muy bueno, de entrada, ya es un beneficio, pues anualmente hay un bono por desempeño, que es muy alentador para continuar en el grupo.

Sin embargo, encontramos que al interior de la empresa existen dos tipologías de contrato que dan un acceso diferente a los beneficios. Por un lado, están los cargos a término indefinido, que pueden estar catalogados como convencionados o no convencionados, y tienen acceso a todo el portafolio de beneficios extralegales de la compañía; y por otro lado, están los cargos a término fijo, que únicamente tienen acceso al bono de desempeño. Uno de los colaboradores comentó sobre el tema:

EV2: A nivel del GEB hay convencionados, tiene que reunir ciertos requisitos, entre ellos ser una persona indefinida y mantenerse por un cierto tiempo, cuando cumples esos requisitos puedes aplicar a la convención colectiva, ese sería el estatus más alto. Después vendría en segundo lugar la persona indefinida y tiene ciertos beneficios, por ejemplo a nivel de préstamos con tasas bajas y a nivel de educación algunos beneficios, pueden optar para tener un beneficio de educación y en un tercer nivel ya vienen las personas con cargos a término fijo, que ese es mi caso, y año a año renuevan el contrato, y siempre llega el día que toca renovar el contrato y siente uno la presión de será que sí me desempeñé bien, será que sí me necesitan, si llega un nuevo jefe puede reestructurar el área.

Si bien las empresas normalmente definen su esquema de beneficios dependiendo del nivel de cargo que ocupa la persona, es importante considerar cuándo un cargo a término fijo debe convertirse en término indefinido, pues más que causar desmotivación, irrumpe directamente en el instinto de supervivencia de la persona al generarle inseguridad, además de crear ciertas desventajas en cuanto a los beneficios que obtienen frente a los empleados contratados a término indefinido.

10.3.1.3. Relación y comunicación con el jefe

Los *millennials* son una generación que quiere aprender constantemente, y sienten que cumplen un ciclo en el momento en que no están recibiendo información de valor nueva. Por eso, le dan una importancia alta a su jefe y la relación que tienen con el mismo, pues lo ven como una figura de quien pueden aprender para desarrollar habilidades y formar las herramientas con las que van a enfrentar futuros

retos. En la encuesta realizada, encontramos que para los colaboradores *millennials* su jefe es uno de los aspectos que mayor satisfacción les generan. En la misma línea, la comunicación que tienen con el jefe la entienden como una parte fundamental para poder ser exitosos en su trabajo. Así se expresó uno de los entrevistados sobre la relación con su jefe:

EV1: Es muy importante la comunicación con el jefe directo y tal vez esa forma como de entender la necesidad es muy importante porque finalmente si la comunicación es fluida y se entiende la necesidad los proyectos van a salir adelante mucho más rápido y no habría retrasos, se evitan errores, es muy importante eso y también ser muy interdisciplinario, que el jefe detecte las habilidades de cada una de las personas y dependiendo de eso se asignan las tareas. Que el jefe tenga claridad de quién es su equipo y cómo administrarlo para lograr las tareas de la mejor manera posible.

No solo es tener una buena relación en términos de conexión entre colaborador y jefe, sino que el líder debe ser claro en lo que espera de su empleado. En otras palabras, los jefes deben ser directos en lo que esperan en cuanto a resultados, actitudes y comportamientos. Esto les permite a los colaboradores contar con una base sobre lo mínimo que deben esforzarse por cumplir con los objetivos, y de ahí para arriba están agregando valor, aumentando sus posibilidades de crecer y de ser reconocidos. Recomendamos que los jefes realicen evaluaciones permanentes a sus colaboradores y resalten sus éxitos. Suleman y Nelson (2011) mencionan que los *millennials* desean tener un jefe con capacidades de liderazgo, que reconozca sus logros y su esfuerzo, y que también retroalimente periódicamente su trabajo.

Al respecto, hay que mencionar que el GEB cuenta con un programa de capacitación constante para el 100% de los líderes y jefes de la compañía, en alianza con la empresa especialista en gestión humana a nivel mundial llamada Korn Ferry. Puede decirse que dicho programa, según los hallazgos de la investigación sobre esta categoría, ha sido muy útil para que los colaboradores de la generación *millennial* vean en sus líderes un ejemplo inspiracional y transformacional, que satisfaga sus expectativas.

10.3.1.4. Búsqueda de oportunidades laborales

En cuanto a la búsqueda de oportunidades laborales, en Norteamérica y en algunos países europeos hay un consenso en los resultados de las diferentes investigaciones sobre el hecho de que la generación Y está activamente cambiando de trabajo y buscando nuevas oportunidades en otras empresas. Así mismo, encuentran que los *millennials* se aburren rápidamente de sus cargos y buscan activamente retarse. Si bien lo anterior puede ser cierto, en la investigación desarrollada en este trabajo encontramos unos resultados opuestos frente a este asunto. En la encuesta desarrollada, encontramos que la media de los *millennials* encuestados tiene una antigüedad de 38 meses en su empleo actual. Este es un tiempo en el que se podría decir que cualquier empleado ha superado la curva de aprendizaje y tiene control sobre sus funciones; por lo tanto, estaría dispuesto a buscar nuevos retos. Por otro lado, a la pregunta sobre su situación actual de búsqueda de empleo, ninguno respondió que se encontraba buscando activamente. La mitad respondió que estaba abierta a las oportunidades que lleguen y un poco menos de la mitad (43%) respondió que no está en busca de otro empleo. Sobre el tipo de oferta que los haría cambiar su empleo actual, la gran mayoría coincidió en que debe ser un cargo con un salario más alto y un nivel más elevado en la estructura organizacional, una respuesta que acorde con lo analizado frente a lo que funciona para retener a este grupo de personas. Esto dijeron los entrevistados sobre lo que tendría que suceder para que decidan cambiar de empleo:

EV1: En este momento tiene que ser una oferta que económicamente duplique o más el salario o que sea de pronto una oferta fuera del país, para laborar en mi área de conocimiento, tal vez en esos dos casos pensaría en cambiar.

EV2: Inicialmente el salario, y que haya muchos más beneficios en compra de vivienda o en educación. También es muy importante la flexibilidad en los horarios, estas políticas de *home office*, por ejemplo, son muy interesantes; si hay espacio para crecer académicamente en una compañía y un punto a favor que entraría a evaluar. Pero el salario creería yo que es lo más importante.

EV3: De pronto tener una oferta económica en otro trabajo y que en otro trabajo me digan tu perfil puedes desempeñar ciertas actividades que hasta hoy no has

desempeñado y se vuelva ya como un reto profesional para mí para poder realizarlo. Es importante saber las actividades a desempeñar y a qué empresa. Entonces no solamente me iría por las actividades, sino miraría qué otras cosas, como te dije, a qué empresa me voy, eso. De pronto la empresa que me vaya me paga lo mismo, pero me dice en un año te vamos a financiar tu estudio, entonces *ok*, listo, me puedo ir.

De acuerdo con los resultados de la investigación en cuanto a esta categoría, se puede decir que cuando comparamos la importancia del salario para esta generación frente a los años que llevan en la compañía y el salario promedio, podemos interpretar que en la empresa los salarios son atractivos y por encima de lo que se encuentra en el mercado. Aunque el área de Gestión del Talento no debe fiarse del salario como herramienta para retener a sus empleados, pues la mayoría está abierta a acceder a otras oportunidades de trabajo que se presenten y a que a su juicio mejoren las condiciones actuales de empleo.

11. REFLEXIONES FINALES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada, presentamos nuestras conclusiones y consideraciones frente a los usos, el alcance y las reflexiones con respecto al trabajo, así como las limitaciones que tuvimos durante el desarrollo de este. Durante la búsqueda de información primaria, encontramos que en las investigaciones que se han realizado a nivel mundial predominan los estudios europeos y estadounidenses. Así mismo, los resultados de los estudios caracterizan de manera diferente las motivaciones y las expectativas de los clientes frente al ámbito laboral, lo que nos lleva a cuestionar si las actitudes de los *millennials* se pueden generalizar en una escala global, o si más bien varían dependiendo de las condiciones sociales y económicas de las geografías en las que se desenvuelven. También encontramos que hay muy poca información sobre los trabajos y las investigaciones realizados en países latinoamericanos, enfocados en la generación *millennial*.

Por otro lado, los colaboradores del Grupo Energía Bogotá que participaron en este trabajo mostraron siempre disposición para aportar sus experiencias y su conocimiento, adaptándose a los horarios y a los tiempos solicitados por los investigadores del trabajo, lo que nos indica que son empleados de confianza, seleccionados de acuerdo a los criterios y los valores de la compañía en la que laboran. El área de Gestión del Talento nos facilitó la información que requerimos sin ningún inconveniente, además de estar dispuesta en todo momento a colaborar con la investigación.

Una de las principales limitaciones a las que nos enfrentamos está directamente relacionada con la emergencia sanitaria declarada en el país el 12 de marzo del 2020, a causa de la pandemia de la covid-19, que afectó la ejecución del cronograma de la investigación, el cual se realizaría inicialmente entre mayo y junio, pero se retrasó hasta septiembre y octubre. Así mismo, la ejecución de las encuestas y las entrevistas estaba programada para realizarse de manera presencial, buscando abarcar la mayor cantidad de participantes de la población objetivo, pero al haber restricciones de movilidad, así como la implementación del

trabajo desde casa por parte del GEB, nos vimos obligados a buscar soluciones virtuales para obtener la información requerida para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo. Es importante aclarar que con la adaptación de las herramientas virtuales logramos eficiencias en términos de tiempo y costos, obtuvimos la información requerida y llegamos a las personas esperadas.

Los resultados del trabajo nos dejan una serie de interrogantes sobre las expectativas y las motivaciones de los *millennials* que trabajan en las diferentes compañías del país: ¿será el salario la variable más importante para todos los *millennials* o dependerá de la relación con otras variables?, ¿tendrán las mismas motivaciones los *millennials* vinculados a las empresas del país o será más bien que estas son particulares para cada grupo de *millennials*, dependiendo de la oferta de la empresa?, ¿será posible para el área de Gestión Humana de cualquier compañía satisfacer la totalidad de las expectativas de la generación *millennial*?

Las anteriores son inquietudes que se deben investigar a mayor profundidad si se quieren entender de una mejor forma las actitudes de la generación Y en el ámbito laboral. Sin embargo, esperamos que la presente investigación les sirva a las áreas de gestión del talento de las principales compañías del país, especialmente al Grupo Energía Bogotá S. A. ESP, para implementar acciones que lleven a fortalecer su relación con los colaboradores de la generación *millennial*, y lograr una mayor satisfacción frente a sus expectativas laborales.

REFERENCIAS

- Andrea, B., Gabriella, H.-C., y Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.7441/joc.2016.03.06>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Bencsik, A., y Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 42-50. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117804670&lang=es&site=ehost-live>
- Bialik, K., y Fry, R. (2019). *Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations*. Recuperado de <https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/>
- Bolser, K., y Gosciej, R. (2015). Millennials: multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116689550&lang=es&site=ehost-live>
- Booz, M. (2018). These 3 industries have the highest talent turnover rates. *LinkedIn Talent Blog*. Recuperado de <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Bowling, N. A. (2014). Job satisfaction, motivation and performance. En M. A. P. Brief (ed.), *Attitudes in and around organizations* (vol. 9). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Chetty S. (1996). The case study method for research in small –and medium– sized firms. *International Small Business Journal*, 5.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Aşçı, M. S., y Öz, S. (2017). The effect of the unique features of Y generation on organizational commitment. *Journal of History, Culture & Art Research*, 6(6), 336-349. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.7596/taksad.v6i6.1353>
- Coates, T. K. L. (2017). Hearing the voices of generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 20(1), 37-67. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/13678868.2016.1222486>
- Cornelison, T. (2014). Workplaces designed for gen Y. *Enterprise/salt Lake City*, 44(19), F1.
- Creswell, J., y Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda –CNPV– 2018. Serie de proyecciones de población 2018-2023 con desagregación nacional, departamental y área, por grupos quinquenales de edad y sexo*. Bogotá: DANE.
- Deloitte (2019). *The deloitte global millennial survey 2019*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Dietrich, K. (2018). Managing a changing workforce. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 11-17.
- Erceg, A., y Suljug, A. (2016). How corporations motivate their employees - Hrvatski Telekom example. *Pravni Vjesnik*, 32(2), 85-102.
- Gardner, S. F. (2006). Preparing for the Nexters. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70(4), 1. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.5688/aj700487>

- Hopkins, D., y Stephenson, J. (2014). Generation Y mobilities through the lens of energy cultures: a preliminary exploration of mobility cultures. *Journal of Transport Geography*, 38(1), 88-91.
- Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD) (2014). *First global research from INSEAD emerging market institute*. Recuperado de https://www.insead.edu/news/2014_emi-first-global-research
- Kilber, J., Barclay, A., y Ohmer, D. (2014). Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4), 80-91.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20),165-193. ISSN: 1657-6276. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602005>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- McGorry, S. Y., y McGorry, M. R. (2017). *Who are the centennials: marketing implications of social media use and preferences*. Recuperado de https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1194&context=ama_proceedings
- Medina, C. (2016). Los *millennials*, su forma de vida y el *streaming*. *Gestión y Estrategia*, 50, 121-137.
- Merrick, C. (2016). X, Y, Z-generations in the workforce. *Training Journal*, 21-24. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=113547508&lang=es&site=ehost-live>
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Colombia: Ediciones Uniandes, Universidad de los Andes.
- Paredes, A. M., y Velázquez, M. C. A. (2015). La investigación cualitativa y la cuantitativa en la mercadotecnia. *Administracion y Organizaciones*, 18(34), 129-141.

- Peeters, J., Jonge, D., y Taris, A. W. (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. New Jersey: Wiley Blackwell.
- Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. (Job satisfaction: A literature review of its main antecedents. With english summary.). *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=17101921-a73b-4cb4-bbdc-de92db679ac1%40pdc-v-sessmgr03>
- PwC (2011). Millenials at work - Reshaping the workplace. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Quinn, S. (2010). *Generational challenges at the workplace*, Ventus Publishing Aps. Recuperado de www.bookboon.com
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Russo, M., Shteigman, A., y Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188. doi:10.1080/17439760.2015.1025424
- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166.
- Schenke, E., y Pérez, M. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1177/0008125619841006>
- Sharma, A. (2019). Consumer behaviour and centennials. *Marketing to Centennials in Digital World*, 37.

- Stevens, J., Lathrop, A., y Bradish, C. (2005). Tracking generation Y: A contemporary sport consumer profile. *Journal of Sport Management*, 19(3), 254. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1123/jsm.19.3.254>
- Suleman, R., y Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 2011(62), 39-44.
- Thompson, C., y Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd.)*, 15(4), 237-246. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/10887156.2012.730444>
- Tripathi, S. (2019). Impact of social media on generation Y for buying fashion apparel. *Journal of Content, Community & Communication*.
- Vallone, D., Smith, A., Kenney, T., Greenberg, M., Hair, E., Cantrell, J., y Koval, R. (2016). Agents of social change: A model for targeting and engaging generation Z across platforms. *Journal of Advertising Research*, 56(4), 414-425. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.2501/JAR-2016-046>
- Villanti, A. C., Johnson, A. L., Ilakkuvan, V., Jacobs, M. A., Graham, A. L., y Rath, J. M. (2017). Social media use and access to digital technology in US young adults in 2016. *Journal of Medical Internet Research*, 19(6), 1. Recuperado de <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.2196/jmir.7303>
- Wood, J. C. (2019). Millennials in the workplace: Mystery or magic? *Dispute Resolution Journal*, 74(1), 111-120.
- Work Institute (2019). 2019 retention report: Trends, reasons & a call to action. Recuperado de <https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf>
- Yin, R. K. (1984/1989). Case study research: Design and methods, applied social research methods series. Newbury Park: Sage Publication.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Entrevista semiestructurada

Se describe el modelo de la entrevista aplicada a los tres colaboradores seleccionados, comenzando por la preparación de la misma, el guion temático y posteriormente las preguntas abiertas que generan la hoja de ruta para para la interacción:

1. Selección del entrevistado
 - a. Debe ser colaborador activo del GEB.
 - b. Debe contar con experiencia de más de un año en cualquier área de la compañía.
 - c. Aceptación de participar.
2. Lugar y momento
 - a. La entrevista se realizará por Zoom, Teams o alguna otra herramienta de videollamada virtual similar.
 - b. Duración de 1 hora.
 - c. Se selecciona un horario acorde con la disponibilidad del entrevistado, preferiblemente por la tarde y hacia el final de la semana.
3. Inicio de la entrevista semiestructurada
 - a. Bienvenida: aceptación para grabar.
 - b. Preguntas abiertas: qué, cómo, cuándo, por qué, cuál.
 - c. Agradecimiento.
4. Guion temático

Nombre:

Cargo:

Años en la compañía:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Buenas tardes, gracias por darnos el tiempo y el espacio para realizar esta entrevista, cuyo objetivo es conocer su percepción frente a las estrategias de Gestión del Talento ofrecidas por el Grupo Energía Bogotá S. A. ESP a sus colaboradores. Lo anterior tiene como único fin el desarrollo de un trabajo de grado para la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT, que lleva como nombre “Satisfacción laboral de los *millennials* vinculados al Grupo Energía Bogotá S. A. ESP frente a la estrategia de atracción, desarrollo y retención del talento establecida por la empresa”. La entrevista está siendo grabada para la recopilación de la información con fines netamente académicos, será confidencial y anónima; ¿está de acuerdo con esto y en continuar con la entrevista? Sí/No.

5. Preguntas relacionadas con la atracción

- a. ¿Cuál es el canal que usa para buscar empleo y por qué?
- b. ¿Qué tipo de información considera usted que es importante incluir en una oferta laboral?
- c. ¿Es para usted importante el tiempo que dura un proceso de selección? ¿Y para usted cuál debería ser el tiempo óptimo?
- d. ¿Es importante para usted el reconocimiento de la empresa donde trabaja? ¿Y por qué?
- e. ¿Hace un análisis previo o estudia la empresa donde va a trabajar?
- f. ¿Para usted en qué consiste la reputación de la empresa donde labora?

6. Preguntas relacionadas con el desarrollo

- a. ¿Qué quisiera que la empresa le ofreciera para formarlo?
- b. ¿En qué aspectos relacionados con la formación considera que la empresa puede mejorar?
- c. ¿Conoce el plan de ascensos establecido por la compañía?

- d. *Opcional:* ¿Qué piensa de que la compañía tenga un plan de ascensos y usted no lo conozca?
- e. ¿Considera que el programa de ascensos que tiene la empresa es adecuado?, ¿qué resalta y qué le cambiaría?
- f. ¿Qué piensa del plan de sucesión que tiene la compañía? ¿Cree que es importante, ¿por qué?
- g. ¿Qué piensa usted de que para ascender tenga que esperar la apertura de una vacante o la salida de un cargo superior al suyo?
- h. ¿Conoce los criterios de la empresa para promocionar a sus empleados?
- i. ¿Sabe lo que tiene que hacer de manera personal y profesional para ascender?
- j. ¿Cuáles son las acciones de formación que promociona la compañía?

7. Preguntas relacionadas con la retención

- a. ¿Cuáles son las acciones del GEB para retener a sus empleados?
- b. ¿Cuál de esas acciones funciona con usted y por qué?
- c. ¿Qué tan importante es la relación con su jefe en su ambiente laboral?
- d. Describame el tipo de relaciones que debería tener en el trabajo y con quiénes.
- e. ¿Qué tendría que pasar para que usted considere cambiar de trabajo?
- f. ¿Cuáles considera que deben ser los criterios para retirar a un colaborador de una compañía?
- g. ¿Qué cosas podría mejorar la compañía para que haya una mayor satisfacción en su empleo?

8. Cierre: Esa es toda la información que se necesita, ha sido de gran ayuda y nuevamente agradecemos su disponibilidad para tener este espacio de conversación.

Instrumento de encuesta

La encuesta aplicada se relaciona a continuación:

1. ¡Hola! Agradecemos su ayuda diligenciando el siguiente cuestionario de la manera más objetiva y transparente posible. Sus respuestas serán totalmente anónimas, la información recopilada no se compartirá con terceros y los resultados serán utilizados para fines netamente académicos. Al diligenciar el cuestionario está aceptando su participación voluntaria en el estudio.

La Universidad EAFIT, con el fin de adelantar el proyecto de investigación denominado “Satisfacción laboral de los *millennials* vinculados al Grupo Energía Bogotá S. A. ESP frente a la estrategia de atracción, desarrollo y retención del talento establecida por la empresa”, y para cumplir con su objetivo de prestar un servicio educativo de alta calidad, dar a conocer su oferta académica y ajustarse a las normas del derecho de *habeas data*, requiere realizar el tratamiento de datos antes señalado, de forma tal que el uso que la Universidad le dará a la información suministrada será netamente académico, administrativo y publicitario. Bajo ninguna circunstancia se realizará un tratamiento de datos personales con fines de comercialización o circulación. En todo caso, aplicarán las excepciones de ley. En virtud del artículo 8 de la Ley 1581 de 2013, el titular de la información personal que es recopilada en este formulario tiene los siguientes derechos: 1. conocer, actualizar, rectificar y suprimir los datos suministrados; 2. conocer los usos que se han hecho de la información suministrada, cuando así lo solicite el titular; 3. revocar la autorización o solicitar la supresión del dato suministrado cuando en el tratamiento realizado no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales a favor del titular; 4. acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de tratamiento. El titular de la información suministrada podrá ejercer cualquiera de los derechos mencionados, dirigiendo una petición en este sentido a la dirección electrónica datospersonales@eafit.edu.co. Una vez recibida la solicitud en los términos dispuestos por la Universidad, se le dará trámite al requerimiento

según lo establecido por la ley. No demorará más de 5 minutos diligenciando la misma. ¡Muchas gracias!

2. Preguntas de la encuesta

Q1 ¿Cuál es su género?

Hombre

Mujer

LGTBI

Q2 ¿Cuál es su edad?

Q3 ¿Cuál es su ciudad de nacimiento?

Q4 ¿Cuál es su estado civil?

Soltero/a

Unión libre

Casado/a

Separado/a

Viudo/a

Q5 ¿Cuántos hijos tiene?

0

1

2

3

4

5+

Q6 ¿Cuál es su nivel educativo obtenido (finalizado)?

Básica secundaria

Técnico/a

Tecnólogo/a

Universitario

Especialista

Magíster

Doctor/a

Q7 ¿Cuál es su cargo?

Analista

Profesional

Asesor

Gerente

Director

Q8 ¿Cuánto tiempo lleva en su actual empleo?

De 0 a 6 meses

Más de 6 y hasta 12 meses

Más de 12 y hasta 18 meses

Más de 18 y hasta 24 meses

Más de 24 y hasta 30 meses

Más de 30 y hasta 36 meses

Más de 36 y hasta 42 meses

Más de 42 y hasta 48 meses

Más de 48 y hasta 54 meses

Más de 54 y hasta 60 meses

Más de 60 y hasta 66 meses

Más de 66 y hasta 72 meses

Más de 72 y hasta 78 meses

Más de 78 y hasta 84 meses

Q9 ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?

De 0 a 1 año

Más de 1 año y hasta 3 años

Más de 3 años y hasta 5 años

Más de 5 años y hasta 7 años

Más de 7 años y hasta 9 años

Más de 9 años y hasta 11 años

Más de 11 años y hasta 13 años

Más de 13 años y hasta 15 años

Q10 ¿Cuál es su rango salarial?

Entre \$2.000.000 y \$4.000.000

Más de \$4.000.000 y hasta \$6.000.000

Más de \$6.000.000 y hasta \$8.000.000

Más de \$8.000.000 y hasta \$10.000.000

Más de \$10.000.000 y hasta \$11.411.439

Más de \$11.411.439

Q11 ¿En qué tipo de vivienda vive?

Arrendada

Propia

Familiar (no se paga arriendo y no es propia)

Q12 ¿Qué tipo de contrato tiene en su actual empleo?

A término fijo

A término indefinido

Q13 ¿Cuál medio de transporte utiliza generalmente para ir al trabajo?

Bus público (SITP/Transmilenio)

Moto

Automóvil particular

Automóvil compartido

Taxi / Uber / Similares

Bicicleta

Patineta

Caminando

Otro _____

Q14 ¿Lo han ascendido en su actual empleo?

Sí

No

Q15 Seleccione su nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con su empleo actual

	Muy satisfecho (1)	Satisfecho (2)	Insatisfecho (3)	Muy insatisfecho (4)
Cargo/Funciones (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente laboral (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios extralegales (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de carrera (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 ¿Cuál es su situación actual de búsqueda de empleo?

No estoy buscando

Abierto a oportunidades que me lleguen

Buscando pasivamente

Buscando activamente

Q17 De los siguientes canales, escoja su preferido para buscar empleo

Bolsas de empleo

Redes sociales

Página web de la compañía

Head hunters (buscatalentos)

Contactos personales y laborales (*network*)

Otro: _____

Q18 ¿Cuánto tiempo demoró el proceso de selección en el que participó para obtener su empleo actual?

0-30 días

31-60 días

61-90 días

91-120 días

Más de 120 días

Q19 Ordene de 1 a 7 los aspectos que usted considera más relevantes para aplicar a una oferta laboral. Siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

_____ Salario

_____ Funciones del cargo

_____ Lugar de trabajo

_____ Horario

_____ Reconocimiento de la compañía

_____ Tipo de contrato

_____ Beneficios extralegales

Q20 Seleccione su nivel de conformidad frente a las siguientes afirmaciones

	Muy de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	En desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo (4)
La compañía donde trabajo me ofrece herramientas de aprendizaje que contribuyen a desempeñar mis funciones adecuadamente (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo retroalimentación periódica por parte de mi jefe (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo proyecciones de ascenso en la compañía en la que trabajo actualmente (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi trabajo debe permitirme tener tiempo para realizar actividades familiares y personales

(4)

La formación es un criterio fundamental para permanecer en la compañía

(5)

Q21 ¿Cuáles de los siguientes beneficios extralegales le parece importante que ofrezca una compañía? Seleccione máximo 3.

Bono de desempeño

Alimentación

Seguro de vida

Medicina prepagada

Transporte

Línea celular

Horarios flexibles

Home office

Becas de estudio

Educación para sus hijos

Guardería para sus hijos

Días libres

Otros: _____

Q22 De las siguientes afirmaciones, seleccione la que le haría cambiar su trabajo actual

Un cargo con un salario más alto, pero con el mismo nivel en la estructura organizacional

Un cargo con el mismo nivel salarial, pero con un nivel organizacional más alto

Un cargo con un salario más alto y un nivel más alto en la estructura organizacional

Una empresa con una trayectoria más amplia

Una empresa con mejor marca empleador (reputación)

Una empresa con más beneficios extralegales

Un cargo que permita tener más tiempo libre

Un cargo que permita viajar más

Un cargo con mayores retos

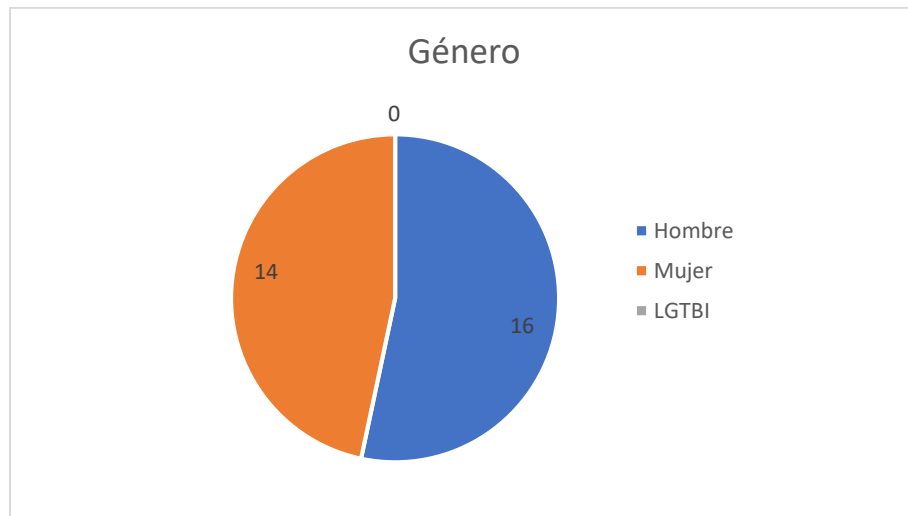
Un cargo fuera del país

ANEXO B. RESULTADO DE LA ENCUESTA

Variables sociodemográficas, geográficas y de conducta

Podemos observar que 16 de las 30 personas encuestadas son hombres, y las 14 personas restantes son mujeres; no encontramos encuestados que se clasificaran dentro del género LGTBI (ver Figura 7).

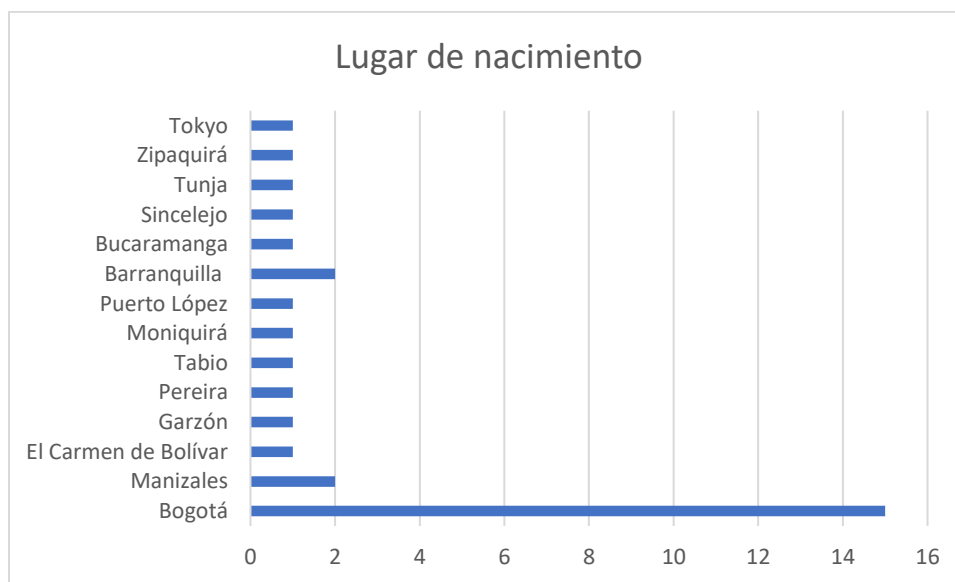
Figura 7. Clasificación de género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al lugar de nacimiento, se evidencia que el 50% de los encuestados, es decir, 15 individuos, nacieron en la ciudad de Bogotá; los demás se distribuyen entre diferentes ciudades, entre las que se destacan algunas capitales, como Tunja, Sincelejo, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira y Manizales. Un dato curioso es que uno de los encuestados nació en Tokyo (Japón) (ver Figura 8).

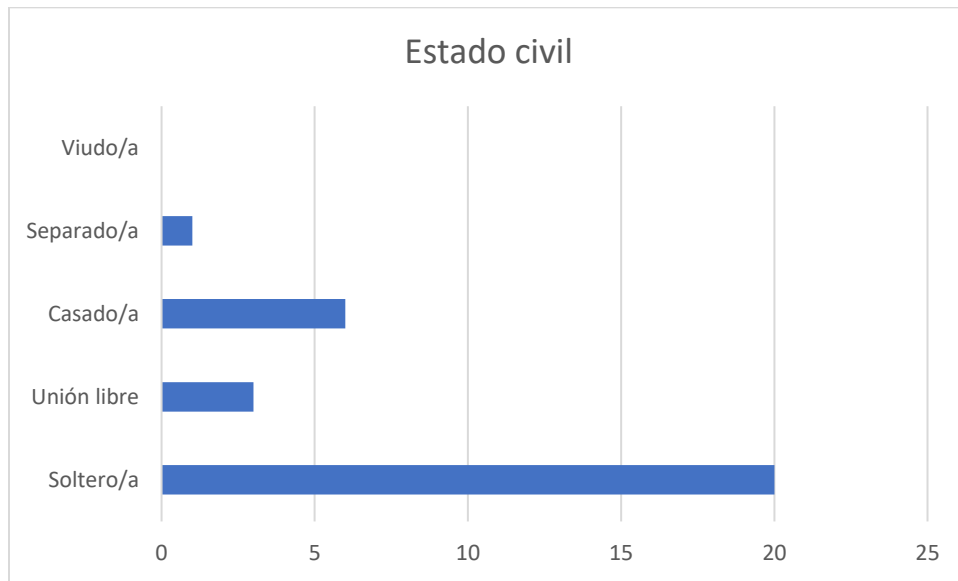
Figura 8. Lugar de nacimiento de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

El estado civil de la población encuestada refleja que el 67% de las personas es soltero, 6 personas son casadas, 3 viven en unión libre y un encuestado manifiesta que es separado (ver Figura 9).

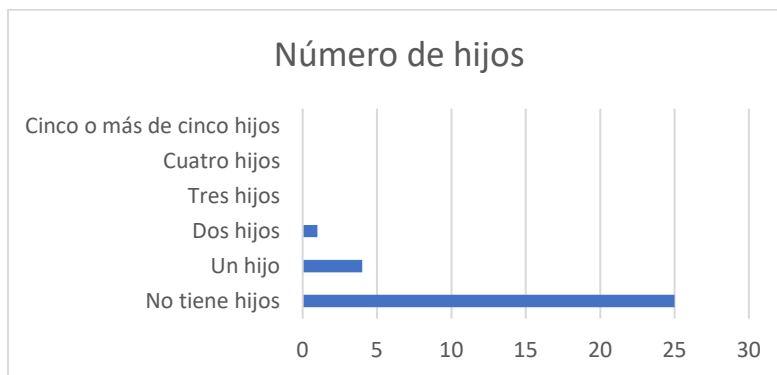
Figura 9. Estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de hijos, en su gran mayoría los *millennials* consultados expresaron que no tienen hijos; 4 personas reportan que tienen un hijo y una persona que tiene 2 hijos (ver Figura 10).

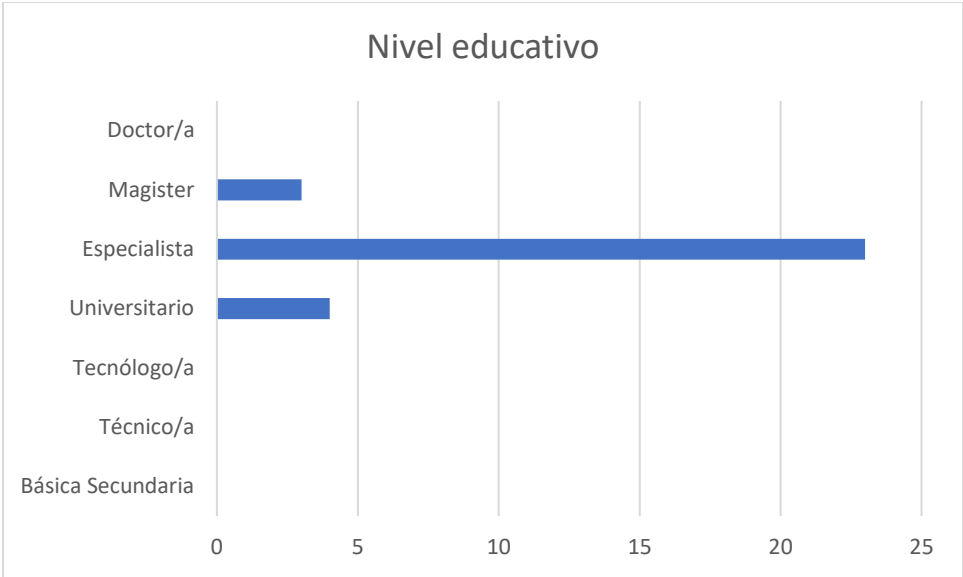
Figura 10. Número de hijos de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas, 23 ostentan títulos de especialistas, 4 personas no han continuado sus estudios después del pregrado universitario y 3 más reportan que son graduados de algún programa de maestría (ver Figura 11).

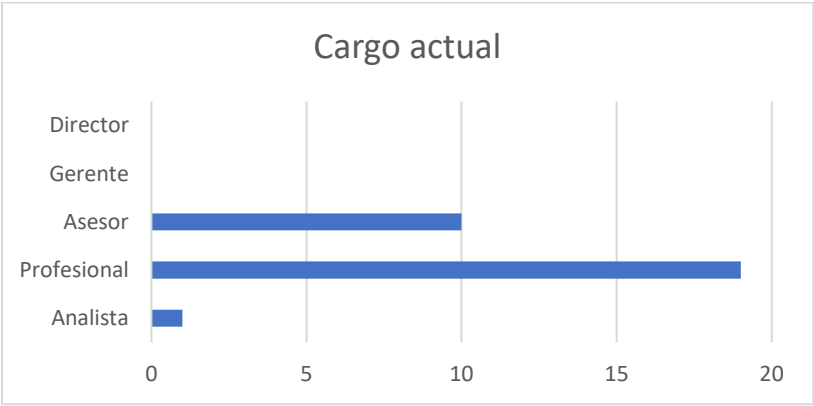
Figura 11. Nivel educativo finalizado de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la estructura de cargos establecida por el GEB, la población encuestada se encuentra clasificada en su mayoría en el rango de profesionales; 10 personas más son asesores y solo una persona es analista (ver Figura 12).

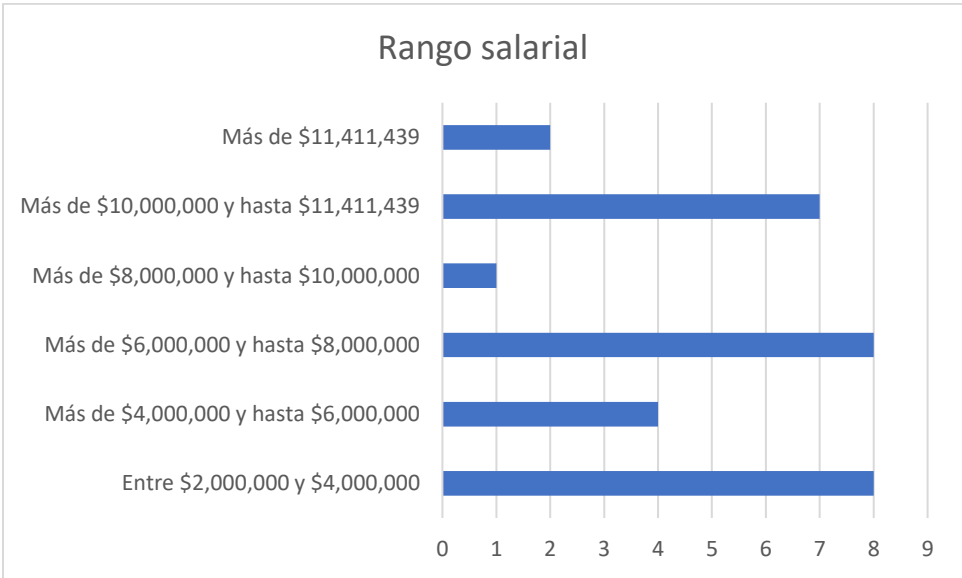
Figura 12. Cargo de los encuestados dentro de la compañía



Fuente: Elaboración propia.

El rango salarial, representado en millones de pesos colombianos, en el que se ubican los *millennials* del GEB se encuentra distribuido de la siguiente manera: 8 personas devengan entre \$6.000.000 y \$8.000.000, otras 8 reciben como salario entre \$2.000.000 y \$4.000.000, 7 personas ganan entre de \$10.000.000 y \$11.411.439, 4 personas ubican su rango de ingresos entre los \$4.000.000 y los \$6.000.000, solo 2 personas devengan más de \$11.411.439 y una persona entre \$8.000.000 y \$10.000.000 (ver Figura 13).

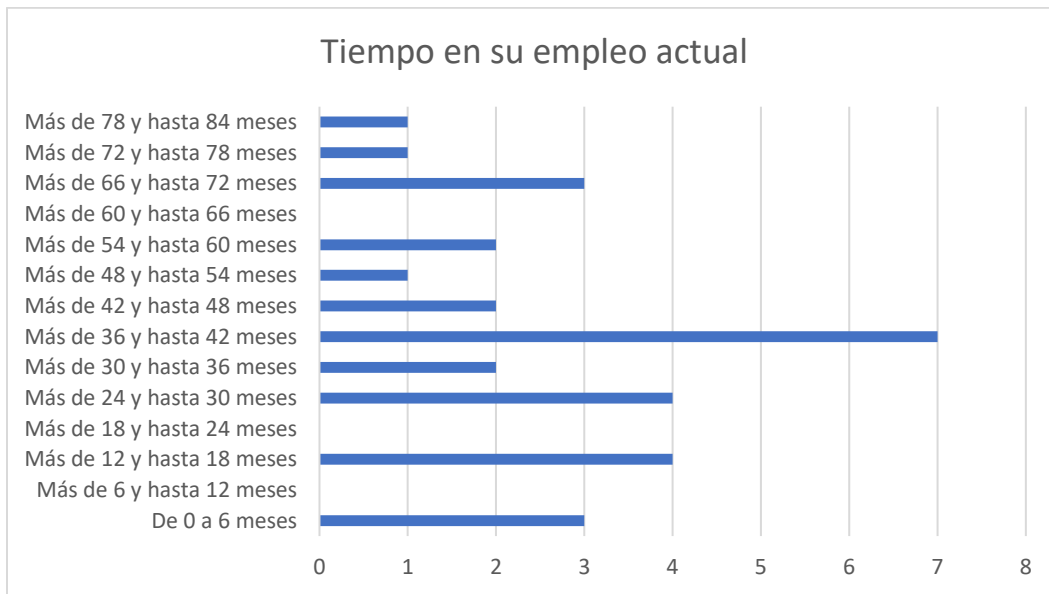
Figura 13. Rango salarial de los encuestados dentro de la compañía



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo que los encuestados relacionan que llevan en su empleo actual puede verse en la Figura 14. De donde se destaca que solo 3 personas llevan menos de 6 meses en la compañía, 7 personas llevan entre 36 y 48 meses, solo una persona lleva más de 78 meses y una persona lleva entre 72 y 78 meses; el resto de los individuos se distribuyen entre los demás rangos definidos.

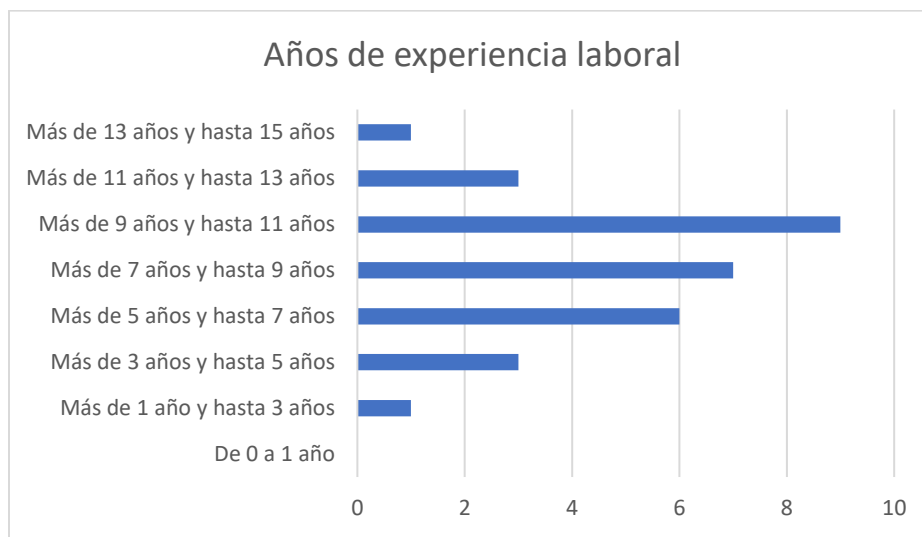
Figura 14. Antigüedad de los encuestados en su empleo actual



Fuente: Elaboración propia.

La experiencia laboral de los individuos muestra que 22 de los encuestados cuentan con más de 5 años de experiencia; se destaca que una de las personas entrevistadas tiene más de 13 años de experiencia; y lo anterior representa que las personas objeto de la encuesta obtuvieron sus títulos universitarios antes de los 30 años de edad (ver Figura 15).

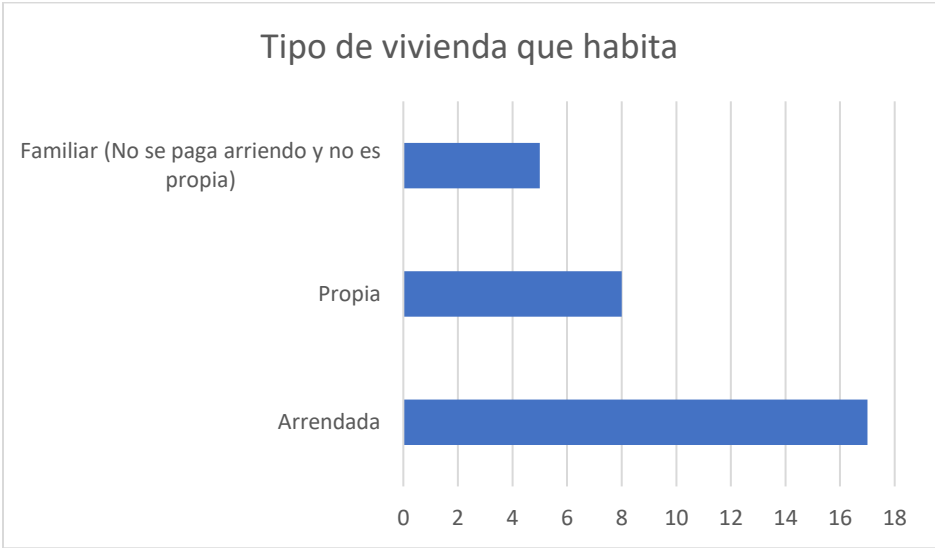
Figura 15. Años de experiencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Frente al tipo de vivienda que habita la generación consultada, es importante mencionar que 17 de las 30 personas viven en arriendo, lo que muy seguramente representa que no dependen económicamente de su familia; 8 personas más habitan en una vivienda propia y los 5 restantes habitan en entornos familiares (ver Figura 16).

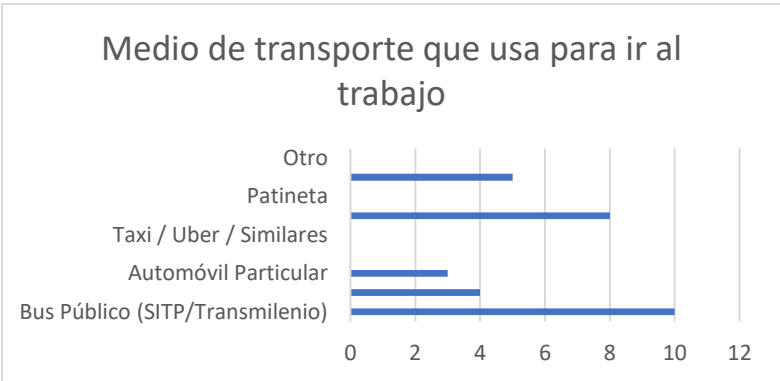
Figura 16. Tipo de vivienda que habitan los individuos encuestados



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al medio de transporte que usan los *millennials* para desplazarse hacia su lugar de trabajo, se destaca que 10 personas usan el transporte público, 8 personas usan la bicicleta y 5 personas se movilizan caminando (ver Figura 17).

Figura 17. Medio de transporte usado por los encuestados para ir al trabajo

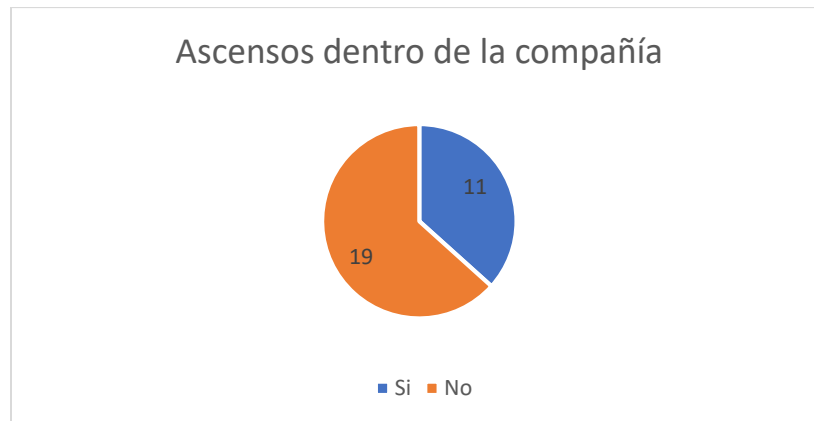


Fuente: Elaboración propia.

Preguntas para identificar las principales expectativas y motivaciones de la generación *millennial* vinculada al GEB frente al ámbito laboral

A la pregunta sobre si ha recibido ascensos dentro de la compañía, 11 de las 30 personas contestaron que sí han ascendido dentro del GEB (ver Figura 18).

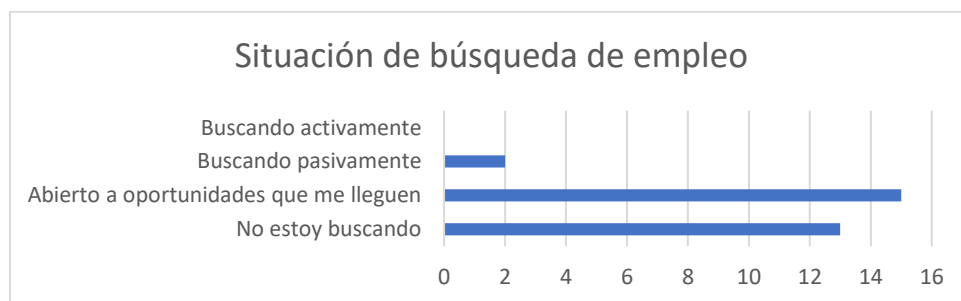
Figura 18. Personas que han ascendido dentro de la compañía en la población consultada



Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas, 15 manifiestan que están abiertas a nuevas oportunidades laborales, 13 dicen que no están buscando empleo y 2 personas más refieren que están buscando empleo pasivamente; es de resaltar que ninguno de los 30 individuos respondió que está buscando empleo activamente (ver Figura 19).

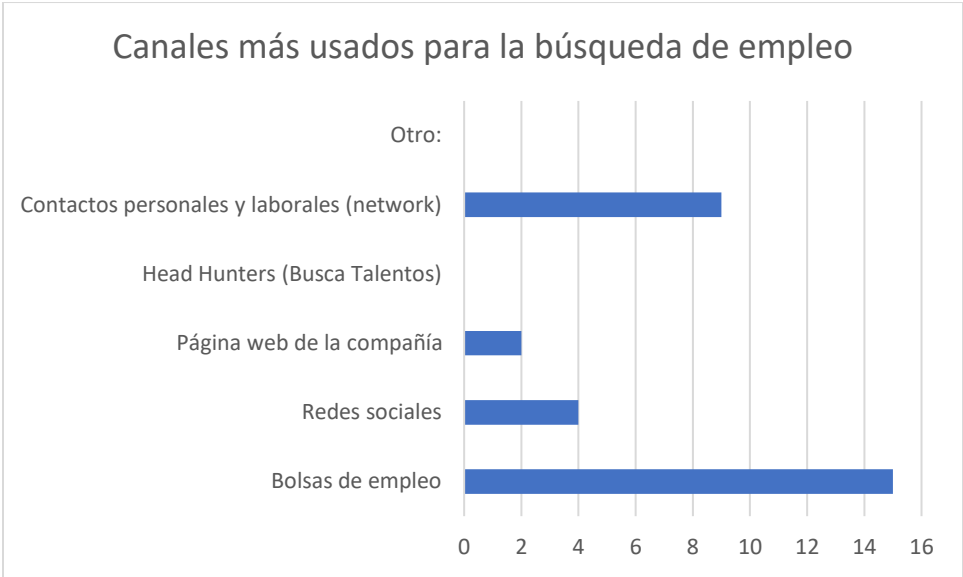
Figura 19. Situación de búsqueda de empleo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Los canales más usados para la búsqueda de oportunidades laborales son las bolsas de empleo y los contactos laborales; solo 2 personas respondieron que las redes sociales son su canal preferido (ver Figura 20).

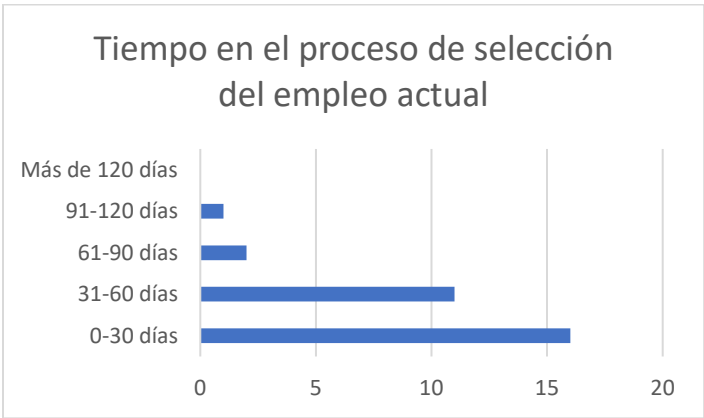
Figura 20. Canales más usados para la búsqueda de empleo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Según la población encuestada, el proceso de selección dentro de la compañía para la ocupación de su empleo actual duró por lo menos 30 días, o de 30 a 60 días; en algunos casos especiales el proceso duró más de 60 días (ver Figura 21).

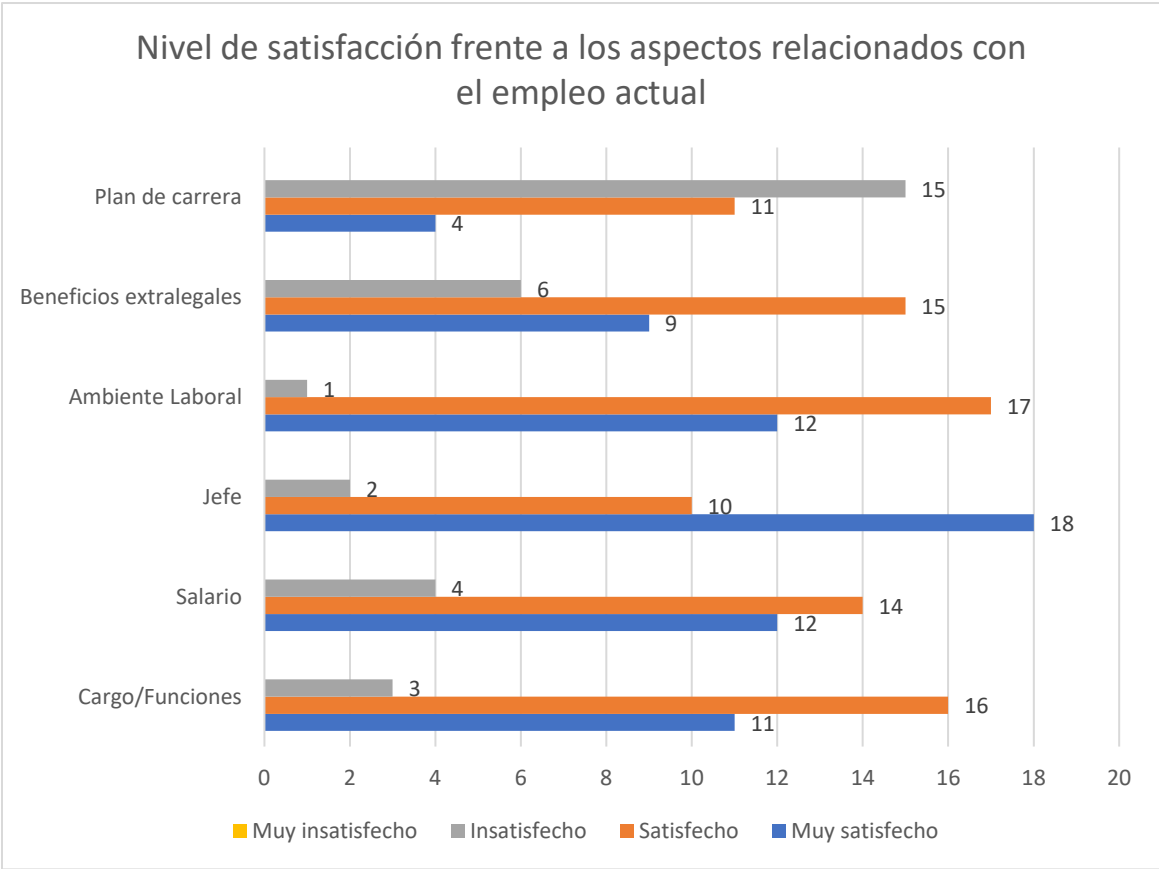
Figura 21. Tiempo de selección de los encuestados para su empleo actual



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta que relaciona el nivel de satisfacción de los *millennials* con diferentes aspectos de su empleo actual, se destaca lo siguiente: ninguno de los 30 individuos de la población encuestada respondió que está *muy insatisfecho* con algún aspecto consultado; sin embargo, se resalta que hay un alto grado de insatisfacción frente al plan de carrera, pues las personas encuestadas inclinan sus mayores niveles de satisfacción hacia lo que tiene que ver con el jefe y el ambiente laboral (ver Figura 22).

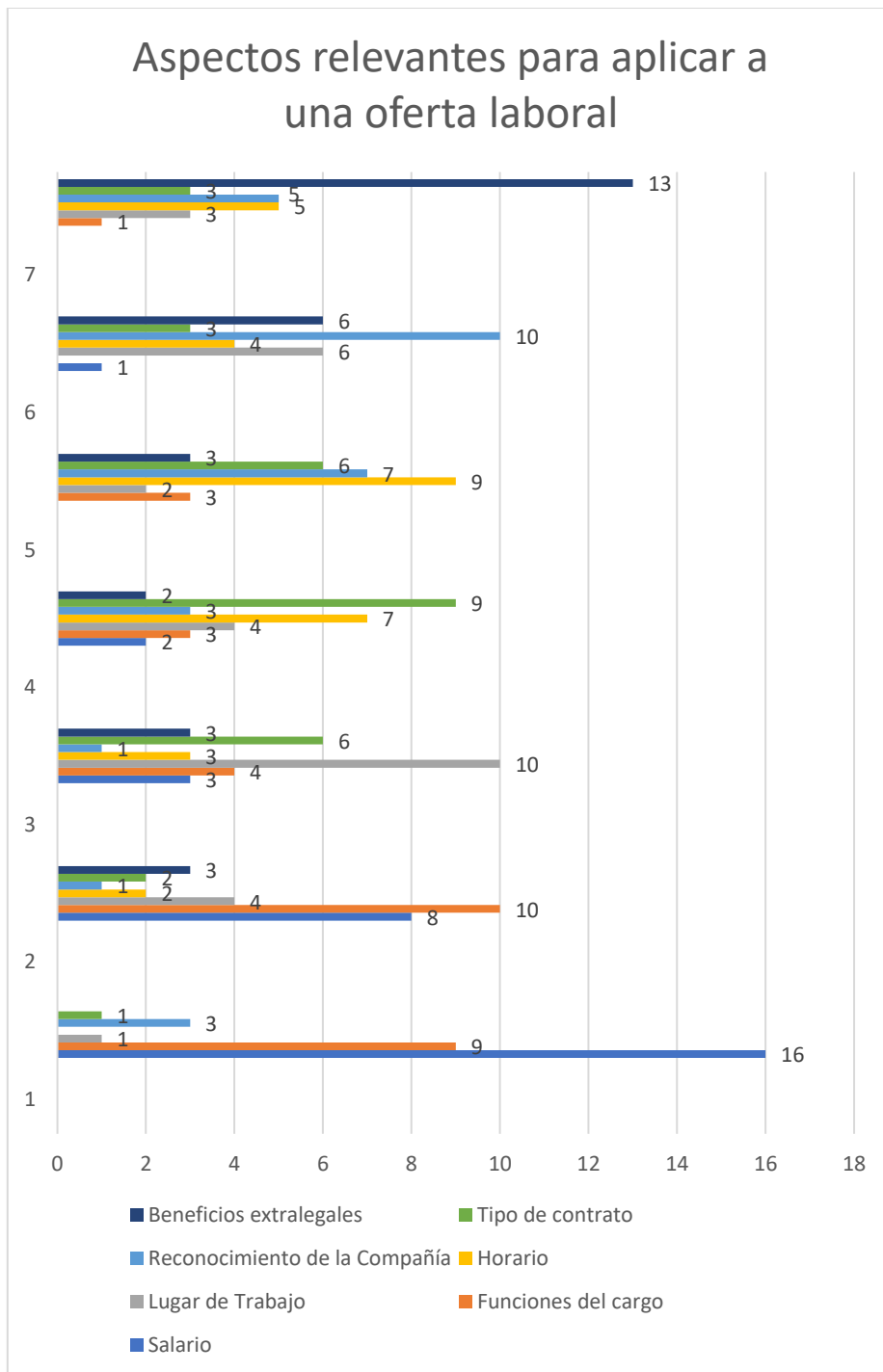
Figura 22. Nivel de satisfacción de los *millennials* frente a los aspectos relacionados con su empleo actual



Fuente: Elaboración propia.

En lo que tiene que ver con los aspectos más relevantes que busca la generación *millennial* para aplicar a una oferta laboral, se destacan el salario y las funciones del cargo; entre los de menos interés se pueden mencionar los beneficios extralegales y el tipo contrato (ver Figura 23).

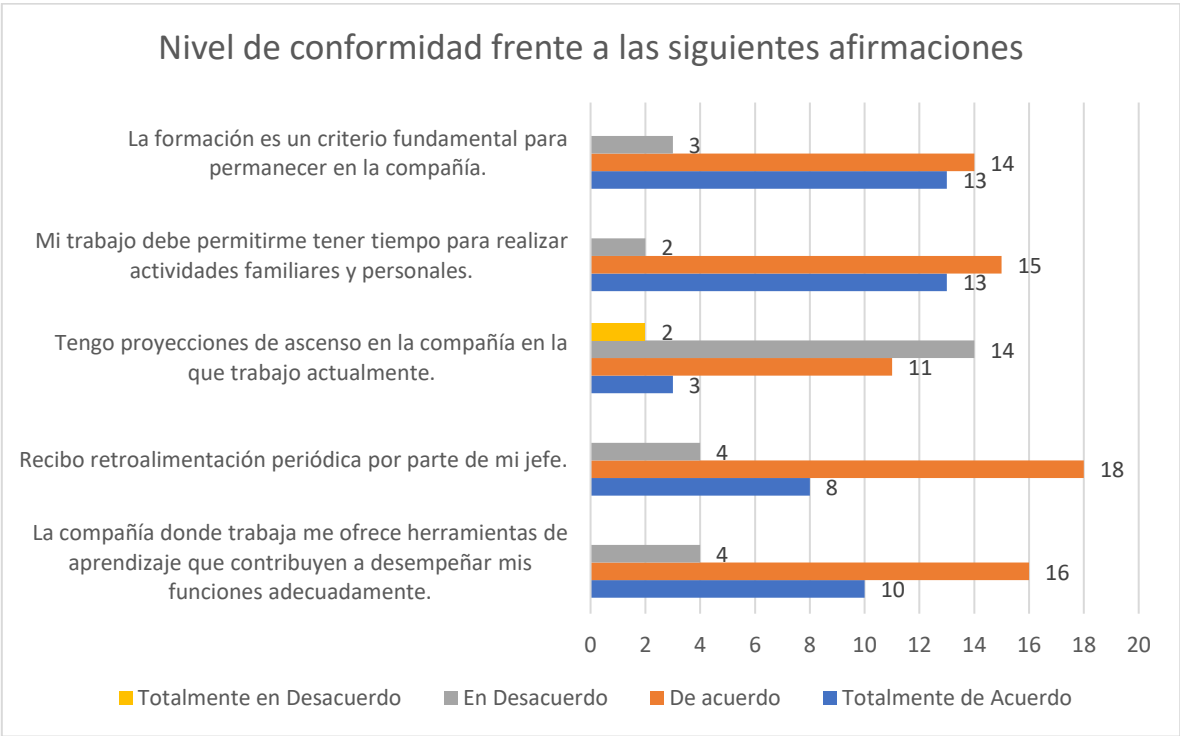
Figura 23. Aspectos relevantes para aplicar a una oferta laboral, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de conformidad frente a las afirmaciones relacionadas, se destaca que los encuestados reconocen fortalezas en cuanto a las herramientas que proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones y a aspectos de relación con los jefes, pero se resalta un nivel de inconformidad importante en cuanto a las proyecciones de ascenso dentro de la compañía (ver Figura 24).

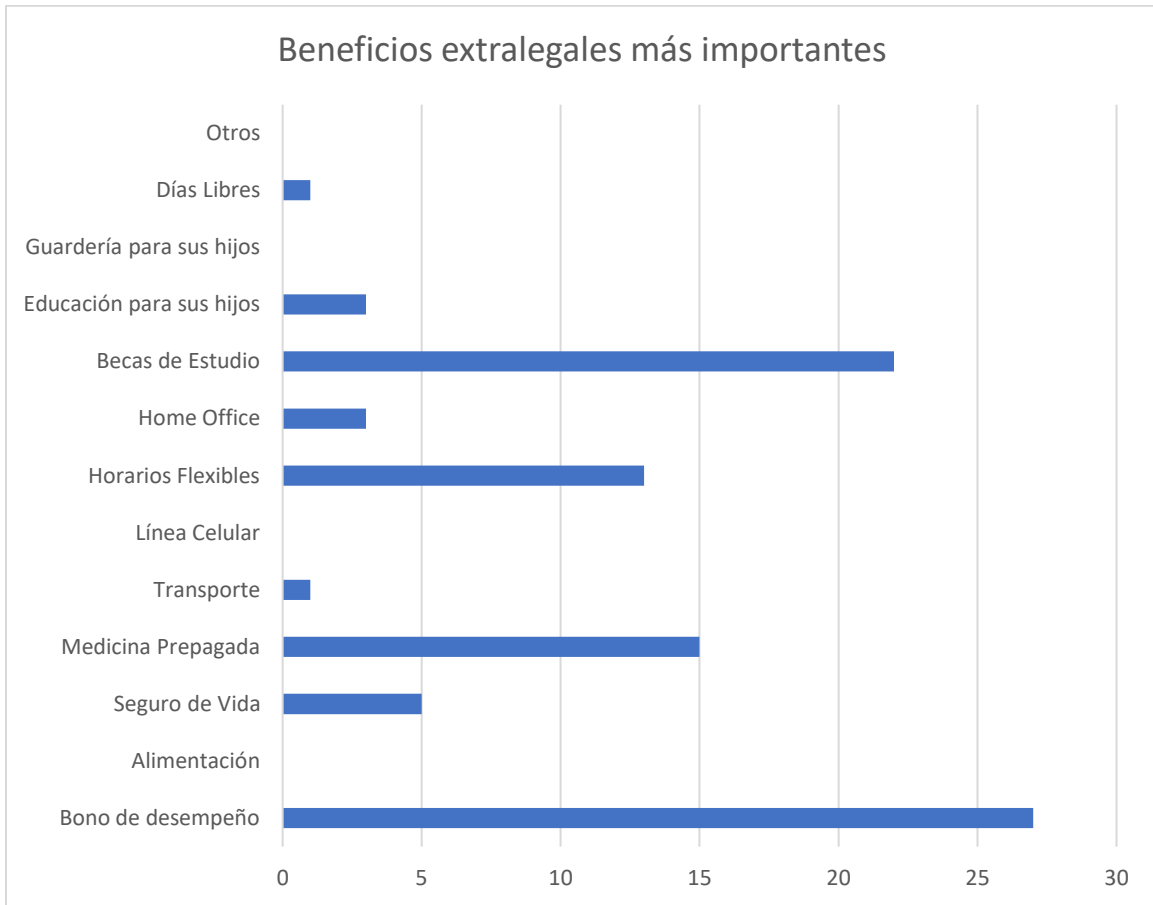
Figura 24. Nivel de conformidad de los encuestados frente a las afirmaciones relacionadas



Fuente: Elaboración propia.

Entre los beneficios extralegales más importantes para esta generación se destacan los bonos de desempeño y las becas para estudio y medicina prepagada; los menos importantes son la línea celular y la guardería para los hijos (ver Figura 25).

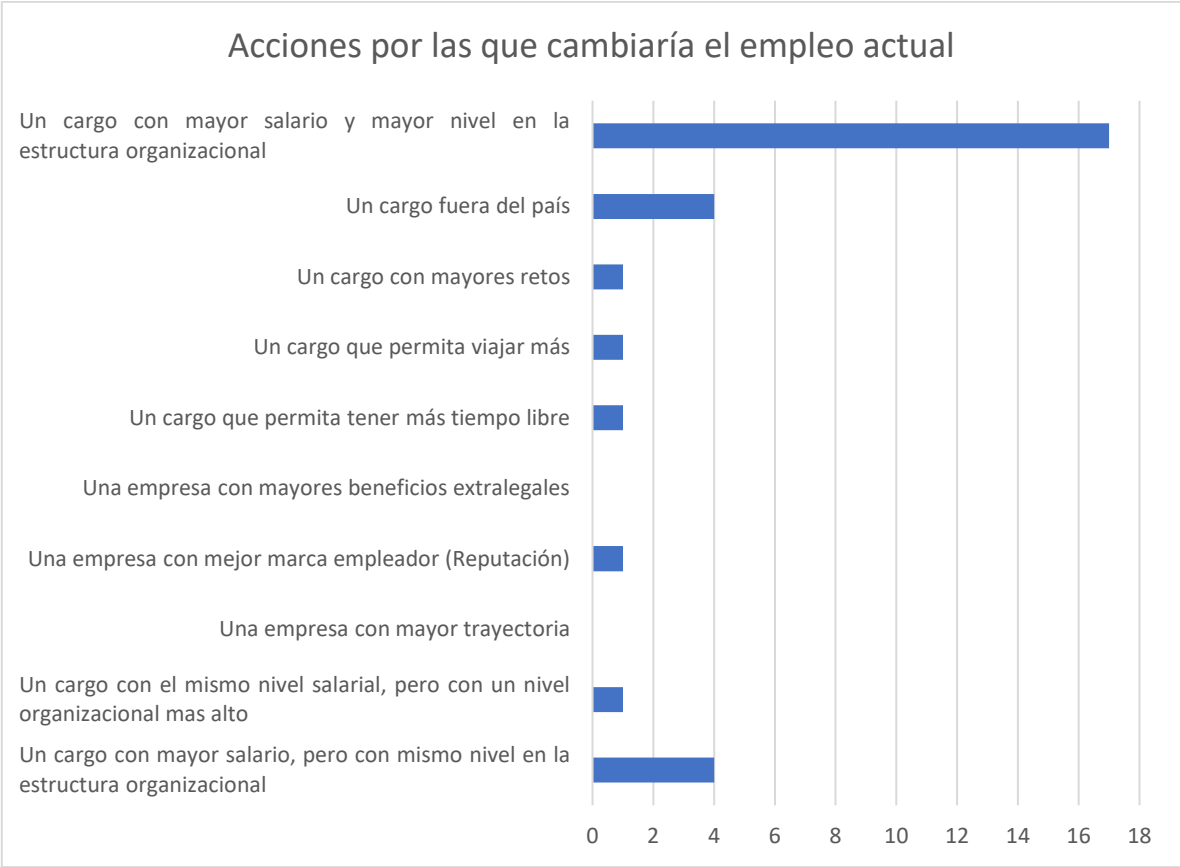
Figura 25. Beneficios extralegales más importantes para los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Se observa una tendencia clara de la población encuestada en cuanto a las principales acciones que motivan un cambio de trabajo; 17 personas contestaron que un cargo con mayor salario y mayor nivel dentro de una estructura organizacional los haría cambiar su empleo actual (ver Figura 26).

Figura 26. Acciones por las que los encuestados cambiarían su empleo actual



Fuente: Elaboración propia.