

Análisis de los factores socio laborales que inciden en la rotación del personal en la generación  
Millennial e impacto de este fenómeno en los procesos estructurales de las corporaciones  
modernas

**Presentado por:**

Keyla Paola Flórez Castillo

**Directora de Monografía**

Blanca Lucia Lobo Alvarez

**Universidad Antonio Nariño**

Santa Marta, Magdalena

2020



## Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
3. Resultados Esperados.....	10
4. Delimitación del ejercicio de investigación .....	11
4. 1. Justificación.....	11
6. Planteamiento del problema .....	13
6.1. Descripción del problema.....	13
6.2. Formulación del problema.....	16
6.3. Sistematización .....	16
7. Objetivos de la investigación .....	17
7.1. Objetivo General.....	17
7.2. Objetivos específicos.....	17
8. Marco referencial.....	18
8.1. Marco teórico.....	18
8.1.1. Los grupos generacionales.....	18
8.1.1.1 Baby Boomers.....	19
8.1.1.2. La generación X.....	20
8.1.1.3. La generación Millennial o Y .....	21

8.1.2. La rotación de personal.....	23
9. Enfoques de desarrollo.....	26
9.1. Capítulo I. Estructuras organizativas contemporáneas y su adaptación al comportamiento socio laboral de la generación Millennial.....	26
9.1.1 Las organizaciones tradicionales.....	28
9.1.1.1 El modelo simplista.....	28
9.1.1.2 El modelo divisional.....	29
9.1.1.3 El modelo matricial.....	30
9.1.2 Los nuevos modelos organizacionales.....	32
9.1.2.1 Los modelos virtuales o en red.....	33
9.1.2.2 El modelo celular.....	35
9.1.3 La generación Millennial en el ámbito empresarial.....	37
9.2. Capítulo II. Identificación de las etapas de desarrollo corporativo y su influencia sobre los nuevos modelos de rotación de personal. Análisis relacional entre la generación Baby Boom, X y Millennial - Y.....	40
9.2.1 Etapa I de análisis: generación Baby Boomer y su modelo relacional corporativo.....	42
9.2.2 Etapa II de análisis: Generación X y su modelo relacional corporativo.....	43
9.2.3 Etapa III de análisis: generación Millennial y su modelo relacional corporativo .....	44

9.3. Capitulo III. Red de incentivos y estrategias laborales de retención del personal para la consolidar la permanencia de la generación juvenil – Millennial en las organizaciones contemporáneas.....	48
9.3.1 Estrategias de implementación para la retención del personal Millennial por parte del departamento de talento humano .....	50
9.3.1.1 Mejoramiento del desarrollo laboral interno de los jóvenes Millennials ....	52
9.3.1.2 Balance entre la vida laboral y personal del joven Millennial .....	53
9.3.1.3 El desarrollo de modelos de liderazgo .....	54
10. Conclusiones .....	56
11.Referencias .....	59

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Secuencias generacionales por periodo. ....	19
<b>Figura 2.</b> Tasa de participación en términos de ocupación y empleo.....	22
<b>Figura 3:</b> Nivel de participación laboral en los Millennials colombianos .....	23
<b>Figura 4:</b> Sistema evolutivo de los esquemas organizativos.....	27
<b>Figura 5:</b> Modelo matricial .....	31
<b>Figura 6:</b> Modelo virtual o en red.....	34
<b>Figura 7:</b> Modelo celular .....	36
<b>Figura 8:</b> Fases de desarrollo corporativo.....	41
<b>Figura 9:</b> Encuesta sobre grado de satisfacción, empresa Sony.....	47

## 1. Introducción

El presente estudio investigativo se lleva a cabo con la finalidad de reconocer los factores en materia de desarrollo laboral que influyen a la generación Millennial en materia de rotación de personal, además de reconocer las causas que instan al cambio organizativo en el actual mercado laboral. Desde la literatura moderna se han formulado infinidad de análisis entorno al impacto que tiene la política pública de empleo sobre la población juvenil, la generación Millennial, también llamada generación Y, no se siente a gusto con algunos comportamientos en su puesto de trabajo, esto los lleva a tomar posturas radicales de tipo comportamental que limita las reglas en muchas empresas, muchos prefieren incluso recurrir al trabajo autónomo o al trabajo desde casa para – Home Office, para cubrir sus necesidades y aspiraciones de desarrollo socio – laboral.

Muchos de los jóvenes que hacen parte de esta generación duran poco tiempo en su lugar de trabajo porque sus expectativas superan las visiones de desarrollo laboral en esa empresa, dicho de otro modo, estos son poco inflexibles y buscan la generación de un alto impacto en la organización por medio de nuevas apuestas de desarrollo, son emprendedores, innatos, impulsivos, proactivos y altamente creadores. (Moscoso, 2016)

Hace mucho tiempo las empresas utilizaban esquemas tradicionales de estímulo y relacionamiento entre empleados para justificar su esquema jerárquico de tipo funcional, la gestión empresarial estaba sustentada en unos principios administrativos básicos y en una estructura rígida en donde el común denominador era el compartimiento de responsabilidades entre todos los miembros de la empresa, de esta forma se recaía en el tradicional autoritarismo clásico y en esquemas subordinados poco funcionales, de naturaleza cerrada.

Esta postura iba en contra de los principios modernos de administración empresarial, la cual promulgaba un sentido abierto de relacionamiento que instaba a la coordinación de acciones mediante modelos funcionales de ejecución individual, buscándose una integración interdisciplinaria que permitiera el desarrollo de un modelo de benchmarking eficiente. Actualmente, la mayoría de las empresas contemporáneas se han dado cuenta de esta necesidad y ante ello se han impulsado programas de generación de talentos, se han adaptado a las nuevas necesidades del entorno socio laboral y para ello se han tenido que ajustar posturas de vinculación técnica con la finalidad de asumir grandes retos de crecimiento y competitividad en el largo plazo.

Si las empresas en la actualidad no son capaces de definir un esquema gerencial que promueva políticas de absorción e integración laboral con orientación hacia la generación Millennial, no responderán de manera eficiente a los nuevos retos del mercado laboral, entendiéndose este como el medio a través del cual se desarrollan todas las competencias de los trabajadores y brindan los medios para ofrecerle un producto o servicio al cliente de calidad plena. Para los jóvenes es indispensable contar con un escenario que le permita prospectar un esquema de crecimiento a futuro, para ellos son importantes las metas y los objetivos de largo plazo, por esta razón las empresas deben formular estrategias que respondan a estos requerimientos por medio de una política de estímulo e incentivo organizacional, creando mejores mecanismos de comunicación e interacción teniendo como fin retener y afianzar las competencias de esta generación.

Los especialistas en la temática coinciden en el planteamiento de que son muchos los factores que crean desmotivación entre la generación Millennial, entre estos se destaca la falta de estímulos para la independencia laboral, la falta de fomento al crecimiento en la organización, y



el carecimiento de personas que apoyen el trabajo y las acciones que estos emprenden con la finalidad de brindar mejores escenarios de competitividad a futuro. Si a esto se le suman los avances en materia de innovación y desarrollo tecnológico, se está al frente de una tendencia irreversible que requiere una adaptación gradual (Dudiuk, 2017).

De acuerdo a lo señalado por los informes sectoriales de desarrollo laboral emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, la tasa de desempleo juvenil para la población entre 0 – 33 años de edad asciende para junio del 2019 a 21,9%, representando un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo estudio realizado en el junio del año 2018. Esta realidad refleja la complejidad del fenómeno y la problemática a la que se enfrenta el sector empresarial mipyme, que concentra casi el 95% del total de la fuerza laboral en Colombia.

Tomando en consideración las perspectivas de ejercicio técnico solamente las empresas que sean capaces de integral a la generación más joven, crearán un plus en la implementación de modelos formales de vinculación laboral, de esta forma la estructura de trabajo sobrevivirá en el tiempo y se fortalecerán las perspectivas de crecimiento en su sector de influencia directa. (Sarmiento, 2016). De todas formas, la industria ha impuesto unos protocolos claros que resisten al cambio, la competencia es altamente compleja y ante ello la implantación de nuevos esquemas de generación de nuevos talentos se limita a la disposición de su industria.

Las organizaciones actuales deben darse cuenta de la nueva realidad y para ello deben estimular la integración de los nuevos talentos, las posturas de asociación del departamento de talento humano deben ser más flexibles en búsqueda de elementos que creen mejores escenarios de flexibilización laboral, mejores espacios para la autonomía laboral y la flexibilización del horario, así como en procesos de autorrealización la cual se convierte en la principal preocupación de la generación más jóvenes, habidas de demostrar grandes capacidades.

### **3. Resultados Esperados**

Por medio de la presente monografía se pretende exponer los factores que inciden en la rotación del personal en la generación Millennial así como el impacto que tiene este fenómeno en los procesos estructurales de las organizaciones modernas, utilizando para ello el estudio de perfiles relacionales y comportamentales ajustados a las características socio demográficas de la generación Millennial, estableciendo un correlacionamiento con las generaciones predecesoras, X y Boomers.

Para ello se esquematizará un análisis crítico de los actuales modelos relacionales de ambas poblaciones, este permitirá connotar desde una óptica especializada algunas causas que pueden llevar a los altos niveles de rotación que en la actualidad se presentan en las empresas por parte de la generación Millennial o Y; este patrón de análisis también permitirá el entendimiento de los nuevos cambios en los modelos de trabajo y las nuevas tendencias a nivel de la fuerza laboral contemporánea. Finalmente, bajo estos escenarios de formulación se pretende la estructuración de escenarios empresariales para la creación de esquemas de incentivos buscando dotar de elementos que permitan la retención de la población más joven.

## **4. Delimitación del ejercicio de investigación**

### **4. 1. Justificación**

El presente estudio investigativo está enfocado en el estudio de aquellas variables que inciden el cambio comportamental de la generación Millennial, desde su inicio se han expuesto un patrón de conducta fácilmente remarcable que lleva a este conglomerado a implantar acciones de adaptación complejas con un enfoque hacia la economía digital, esto sin duda ha impactado en las empresas contemporáneas porque se ha extrapolado el modelo técnico de implementación hasta el punto de crear modelos variados de flexibilización laboral, esto ha menguado algunas actitudes que promulgan procesos de rotación y cambio permanente.

Actualmente las altas tasas de desempleo exponen un escenario de difícil que vale la pena considerar, estas se exponen en el curso de la presente investigación, algunos apartados conceptuales están ligados a procesos de rotación y otras temáticas se fundamentan en estudios psicológicos de análisis comportamental. Teniendo en cuenta que la generación Millennial se convierte en la mayor fuerza laboral a futuro, esto desde perspectivas totales actuales, se requiere de la formalización de una política de vinculación que permita el control de los índices de paro acá expuestos, en caso de continuar esta situación puede profundizar una política de destrucción del empleo formal a grandes rasgos, sin duda de manera indirecta esta situación ocasionará una gran repercusión en el desarrollo económico del país en el largo plazo.

De acuerdo a lo señalado por (Molina, 2016), el grupo generacional Millennial tiene como visión no pertenecer al proletariado común, estos quieren imponer modelos propios de relacionamiento en todos los escenarios de su vida, hasta el punto de tomar una decisión de salida por completo del sistema al cual pertenecen por naturaleza, esto los hace ser unas personas

independientes con necesidades propias, bien sea por medio de sistemas laborales alternativos o esquemas de emprendimiento, el network – marketing es una muestra de ello, la idealización del nuevo modelo lleva a una nueva independencia económica. Estos procesos inexorablemente afectan a las organizaciones en la medida que no implementen de manera oportuna procesos de cambios que respondan de manera eficiente a esta complejidad, si estas no se adaptan a estos cambios en la conducta colectiva podrían quedar rezagadas en el tiempo.

Por medio del presente documento se determinan las temáticas relevantes entorno a la conceptualización de los modelos actuales de rotación de personal, se analizan sus causas y se plantean análisis paralelos para el establecimiento de hipótesis comparativas con generaciones anteriores, mediante esto se puede entender de forma clara contrastes jerárquicos entre una y otra población al tiempo que sirve para formular una mirada integral al mercado laboral colombiano, los estímulos que brinda para la población objeto de estudio y las estrategias que se implementan desde las organizaciones para impulsar mejores escenarios de desarrollo socio laboral.

Una vez ejecutado el estudio de base se procede al desarrollo de estrategias, desde la postura del empleador, para el incentivo de modelos de vinculación óptimos por medio de sistemas complejos de retención. Buscando el logro de los objetivos inicialmente propuestos se analiza la estructura organizativa de empresas internacionales con alto manejo vocacional con la población juvenil, tal es el caso de Microsoft y Google, estas han articulado actividades de retención por medio de una política individualizada de reclutamiento la cual se fundamenta en el análisis de apuestas reales en materia laboral utilizando herramientas TIC's para estimular el cambio en los procesos internos de gestión.

## 6. Planteamiento del problema

### 6.1. Descripción del problema

La generación Millennial, también conocida como generación Y, esta relacionada con los nuevos avances tecnológicos, de hecho, se le conoce como la generación de los nativos digitales, esto dice mucho de su enfoque laboral y de su poder de adaptación al cambio gracias a una postura más abierta en relación con generaciones anteriores. Esta generación se adapta con suma agilidad a los movimientos informativos y tecnológicos, de esta forma accionan comportamientos propositivos que permiten acrecentar el cambio en las organizaciones. Como se expuso anteriormente, esta fuerza laboral es la que mayor perspectiva de crecimiento y autogestión muestra a futuro, a diferencia de los anteriores grupos poblacionales, esta generación incorpora el concepto de trabajo como un factor disruptivo y motivacional, por ende se dejan llevar de la percepción que tienen entorno al clima laboral que viven.

Como remarca (Gonzales, 2016), los valores para esta generación se ponen a prueba y sus intereses delimitan una necesidad de crecimiento permanente tanto en el ámbito personal como profesional, ante esto el impacto que tiene el modelo laboral que viven es crucial en la formulación de acciones que garanticen un aprovechamiento de su máxima capacidad. Es fenómeno está evidenciado en la gestión de estrategias de gestión y retención del talento joven, la cual fue exitosa en generaciones anteriores, y en la actualidad exponen un perfil mucho más complejo; la empresa debe promover la cooperación permanente entre todas sus fuerzas laborales con la finalidad de estimular la compenetración entre todos los grupos poblacionales, esto obliga aun un replanteamiento del modelo gerencial para responder de manera efectiva a los nuevos patrones de promoción laboral.

El grupo Millennial expone unas características específicas a nivel colectivo, estas han estado directamente influenciadas por fenómenos tan variados como influyentes como los nuevos modelos tecnológicos y la globalización, esto ha impuesto una sinergia relacional que insta a una introspección técnica por parte de las empresas si pretenden responder asertivamente en el tiempo. Algunas de las características se adaptan a la realidad y al contexto socio cultural al que se enfrenta la organización, la cultura corporativa en un país como Colombia no es la misma que se observa en países como EEUU o la Unión Europea, las costumbres son diferentes y eso impone un escenario relativamente cambiante que lleva al Millennial a formular acciones que solucionen estas necesidades específicas (Deloitte Touche Tohmatsu Limited - Deloitte, 2019).

Respecto a este último punto es conveniente afirmar que la conducta Millennial se autodefine tomando en consideración un comportamiento socio cultural, cada organización adapta su noción técnica de acuerdo a la disposición que brinda su entorno, se establecen programas de fidelización e incentivos monetarios para desarrollar esquemas integrativos mucho más fiables y sostenibles.

Para (Arenas, 2019), el gobierno es el principal garante de una política de manejo juvenil, para eso debe aumentar la capacidad de respuesta por medio de mejores apartados de inclusión haciendo que este grupo poblacional tenga una mejor perspectiva de inclusión en el largo plazo. Ejemplo de ello es el programa de los 40 mil primeros empleos, se buscaba promover entre la población juvenil de 18 – 24 años el desarrollo de su primera experiencia formal, para esto se preveían apuestas ambiciosas en distintos sectores de la economía para estimular su participación.

Muchas de estas iniciativas han tenido una buena fundamentación, pero no han solucionado de fondo la problemática que vive esta población juvenil, se prevén escenarios de

cambio para mitigar las consecuencias estructurales del empleo y de formalización en cuenta a esquemas de vinculación laboral. Al interior de muchas empresas colombianas se ha mostrado un interés por el cambio, existen ciertos factores que conllevan al escepticismo sobre todo en la implementación de nuevas apuestas de desarrollo para la formalización de políticas de contratación.

Para un país como Colombia existen diversos modelos de inclusión laboral para la población juvenil, sin embargo, se ha evidenciado en los últimos años que estos no han sido lo suficientemente fuertes como para promover mejores prácticas de vinculación, ante ello se hace necesario el análisis de sistemas duales de formación a través de los cuales pueden establecerse esquemas de inclusión a gran escala y por parte de diversos sectores económicos, con esto se fortalecen las habilidades de los jóvenes y se promueve la adaptación al cambio por medio de estructuras menos rígidas (Jaramillo Jassir, 2018).

De acuerdo a un estudio investigativo de naturaleza cuasiexperimental ejecutado por (McKinsey, 2008), se lograron contextualizar algunas de las problemáticas juveniles que conllevan a la falta de formalización laboral y a una creciente tendencias en los índices de rotación, se logró concluir que la tendencia al estrés por el ejercicio de prácticas laborales que los jóvenes consideran irrelevantes o que no se adaptan a su visión de vida, así la búsqueda de un sentido de autorealización laboral más sólido accionan posturas de cambio; esta situación impone un escenario concreto de análisis que busca connotar acciones y posturas desde un marco organizativo para comprender el comportamiento de la población Millennial y formular acciones que permitan reducir en ellos, desde su implementación, las perspectivas futuras de cambio en busca de nuevos retos laborales.

## 6.2. Formulación del problema

Tomando en consideración los supuestos anteriores, se formula el siguiente macro interrogante problema:

¿Inciden los factores socio laborales en los procesos de rotación de personal entre la generación Millennial e impacta este fenómeno sobre la estructura en las organizaciones modernas?

## 6.3. Sistematización

- ✓ ¿Se adaptan las diversas estructuras organizacionales modernas al comportamiento socio laboral de la generación Millennial?
- ✓ ¿Por medio de un análisis relacional entre las generaciones Baby Boom, X y Millennial – Y, puede comprenderse la manera como las estructuras organizativas se modifican ante los nuevos modelos de rotación laboral?
- ✓ ¿Se promueve la permanencia de la población juvenil – Millennial en las organizaciones contemporáneas por medio del diseño de una red de incentivos y estrategias laborales de retención del personal?



## 7. Objetivos de la investigación

### 7.1. Objetivo General

Analizar los factores socio laborales que inciden en la rotación de personal en la generación Millennial y el impacto que tiene este fenómeno sobre los procesos estructurales en las corporaciones modernas.

### 7.2. Objetivos específicos

- ✓ Contextualizar las diversas estructuras organizacionales modernas que se adaptan al comportamiento socio laboral de la generación Millennial
- ✓ Identificar las distintas etapas durante el proceso corporativo para comprender la manera como estas estructuras se ven modificadas ante los nuevos modelos de rotación laboral, estableciendo un análisis relacional entre las generaciones Baby Boom, X y Millennial – Y.
- ✓ Diseñar una red de incentivos y estrategias laborales de retención del personal para consolidar un marco que promueva la permanencia de la población juvenil – Millennial en las organizaciones contemporáneas.

## **8. Marco referencial**

### **8.1. Marco teórico**

#### **8.1.1. Los grupos generacionales**

Resulta pertinente empezar definiendo desde el punto de vista conceptual la terminología afin a la presente investigación, siendo el pilar fundamental el término generación. De acuerdo a lo señalado por la (Real Academia Española - RAE, 2014), esta representa “El Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. La importancia generacional radica en el hecho de que esta representa unos patrones comportamentales que demarcan una actividad definida bajo distintos marcos de conducta.

Para (Strauss & Howe, 1992), se debe tener presente los distintos conceptos asociados al término para no caer en ambigüedades. Algunos parámetros a valorar en lo que respecta a un grupo generacional son la fecha de nacimiento, las conductas correlacionadas entre sujetos, creencias comunes, autopercepciones entorno a otro grupo generacional concreto y conducta frente a modelos laborales particulares.

En lo que respecta a vocaciones socio culturales, las generaciones incorporan en su actuar unas características concretas, la vivencia entre distintos grupos supone un reto mayúsculo por la complejidad de la situación, por la extrapolación comportamental y de esquemas de conducta específicos. Algunos grupos generacionales incorporan características específicas de acuerdo a su país de procedencia, en muchas naciones se llega incluso a la supervivencia de más de 3 grupos generacionales y eso convierte a ese espacio geográfico en una mezcla pluricultural importante.



**Figura 1.** Secuencias generacionales por periodo.

Fuente. Elaboración propia

Las generaciones intermedias han marcados hitos importantes a lo largo de la historia, están han promovido grandes cambios que han llevado a la estructura social y a contar con los procesos actuales. Las conceptualizaciones, desde la generación Baby Boomer se expone a continuación.

### **8.1.1.1 Baby Boomers**

Como remarca (Aguila , 2013), la generación de los Baby Boomers obedece a un alto fenómeno de natalidad dado en el periodo de entre guerras mundiales, desde la primera hasta la segunda guerra mundial. En la actualidad las personas pertenecientes a esta generación tiene una edad promedio de entre 63 y 73 años, por muchos es considerada como la gestora de una fuerza política social y económica implacable, de esta se promulgó un cambio importante a nivel de ideologías que marcaron un patrón de conducta para las posteriores generaciones.

Algunas de las variables comportamentales que demarcan su carácter son el optimismo, la búsqueda de poder y el retiro laboral para seguir emprendiendo nuevos proyectos productivos. En cuanto variables actitudinales, esta generación posee una valoración fuerte hacia el aprendizaje y un alto compromiso para con la empresa en proyectos de alto desarrollo estratégico; como aspecto de base fiel defensora del tradicionalismo social, de la libertad sexual,

de la educación como un instrumento para asegurar el progreso del individuo y la búsqueda permanente por un estatus hacia el consumo de bien y/o servicios determinados.

De esto puede entenderse la razón por la cual el mercado laboral valor su aporte, además de representar una gran población en términos productivos es ferviente defensora del tradicionalismo empresarial, por esta razón ha tenido gran influencia en muchos de los procesos que se han liderado desde el aporte empresarial en los últimos años en todo el mundo. De acuerdo a lo expuesto por (Cialdella, 2015), esta generación ha logrado de a poco migrar su modelo relacional a la vida digital, este proceso no ha sido sencillo por su esquema comportamental durante la que fue su llamada “etapa productiva”. Con el pasar del tiempo su orientación social ha demarcado aspectos ambiciosos y altamente competitivos, estas personas no aceptan fácilmente la postura de cambio provenientes de generaciones posteriores.

#### **8.1.1.2. La generación X**

La generación X, es la que precede al segmento poblacional objeto de estudio en la presente investigación, las personas pertenecientes a este grupo son los adultos contemporáneos con una edad media de entre 35 y 55, algunas de sus características más resonantes es el hecho de que se convierte en una comunidad altamente activa y estudiada, a nivel laboral cumple una función importante pues se convierte en el puente funcional entre la generación Baby Boomer y la generación Y o Millennial (Aguila , 2013).

Algunas de las variables comportamentales más resonantes es su gran habilidad para los idiomas, estudian y se capacitan de manera permanente, destacan por ponderar un equilibrio importante entre su vida laboral y personal, presentan una gran habilidad para el establecimiento de asociaciones, son altamente individualistas y rebeldes, no son de proyectos a largo plazo.

Algunos de los eventos históricos ocurridos a lo largo de su etapa como sociedad está el final de

la guerra fría, la caída del muro de Berlín, se empieza a consolidar el consumo de las drogas en los EEUU, aparece el SIDA y existe una gran incertidumbre económica, laboral y social.

De acuerdo a lo remarcado por parte del (United States Census Bureau, 2016), la población mundial que pertenece al grupo social entre 35 y 51 años está compuesto por cerca del 21% del total de la población mundial, para el caso puntual de Colombia esta comprende el 18% de la población local, de acuerdo al consolidado estadístico del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2016).

Para (Vela, 2010), la principal desventaja de esta generación es la dificultad que tiene para revelarse frente al cambio, se inhiben fácilmente y no imponen su punto de vista para instar a cambio frente a las circunstancias presentadas. Para este grupo la sofisticación está a la orden del día, no les impresiona los nuevos fenómenos pues se habitúan al desarrollo normal y paulatino que impone la sociedad capitalista, exponen un rechazo demarcado por los empleados convencionales por el hecho de que consideran al egoísmo autocrático como un factor de prevalencia en las otras generaciones.

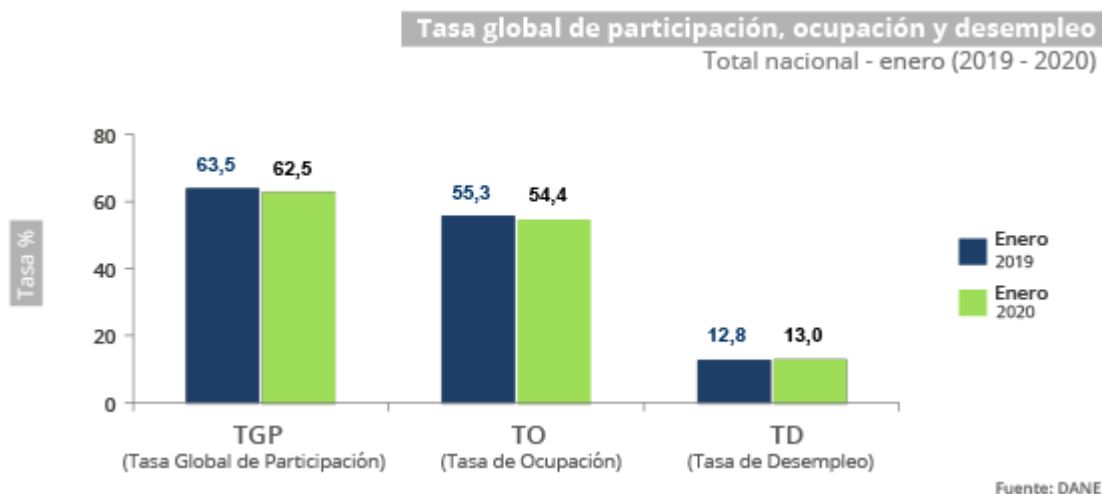
### **8.1.1.3. La generación Millennial o Y**

El grupo poblacional objeto de estudio en la presente investigación es sin duda el más complejo de entender por su alto modelo de influencia socio cultural. Las personas que hacen parte de este grupo son las nacidas entre 1981 y 1993, es decir, actualmente presentan una edad media entre 39 y 26 años. Esta generación es conocida como la población del ¿por qué?, esto se debe principalmente a la alta tendencia que tienen por el cuestionamiento de fenómenos a nivel social, político y económico. Generacionalmente su quehacer está estrechamente condicionado por el uso exacerbado de las tecnologías de la información y la comunicación, así como por el uso y la masificación tanto del uso del internet como de las plataformas digitales; desde el punto

de vista cronológico esta es la sucesora de la generación X, y predecesora de la Generación Z, mejor conocida como los Centennials (Conley , 2018).

Entre sus características sobresalientes a nivel comportamental puede resaltarse el hecho que le dan menor importancia al dinero como un factor de realización, son altamente sofisticados en sus gustos propios, son sensibles por las problemáticas sociales y el medio ambiente, son irreverentes, cuestionadores, energéticos, auténticos, altamente individualistas y proactivos, entre los eventos ocurridos durante su espacio temporal se destaca principalmente los procesos globalizadores y el avance de los medios digitales electrónicos.

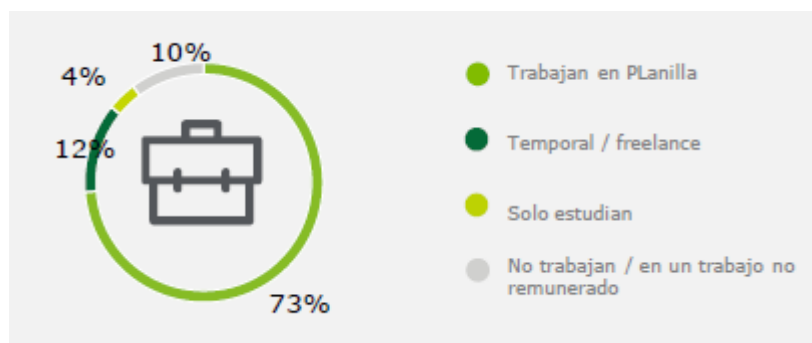
De acuerdo a consolidados del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), actualmente la tasa de desempleo para enero del año 2019 fue del 12,8% como se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 2.** Tasa de participación en términos de ocupación y empleo

**Fuente:** Creación y elaboración hecha por el (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020)

De este estudio se estima que la población juvenil aporta cerca del 48% del total de la población desempleada, es decir, más de 1,3 millones de Millennials con edad y aptitudes para trabajar han visto altercada su vinculación. Estudios paralelos muestran que, en términos de cambio laboral, cerca de 150.000 jóvenes aproximadamente cada año modifican sus patrones laborales, o deciden emprender nuevas apuestas productivas.



**Figura 3.** Nivel de participación laboral en los Millennials colombianos

**Fuente:** Creación y elaboración de (Deloitte, 2019)

La firma (Deloitte Touche Tohmatsu Limited - Deloitte, 2019) en su estudio sectorial sobre rendimiento y formalización laboral, expuso que el 73% de los jóvenes están vinculados a planilla empresarial, esto muestra que una gran dependencia empresarial, la tendencia es creciente en los últimos años y por ello las organizaciones deben disponer de plataformas de promoción buscando afianzar un sentido más fuerte de cooperación y pertenencia.

### 8.1.2. La rotación de personal.

Para (Newstron, 2007), la rotación del personal representa el cambio de empleados en una organización durante un periodo determinado de tiempo, por lo general esta medición en términos reales se efectúa durante un año natural. Este proceso muestra la proporción de

trabajadores que salen y entran, en relación con los modelos de mantenimiento del personal y la base histórica que se mantiene vigente en periodos superiores a un año.

Actualmente muchas organizaciones implementan en su gestión laboral esquemas autocráticos y poco flexibles, sin duda las malas acciones a nivel de la administración estratégica pueden limitar el espectro relacional entre todos los empleados y bajar la moral de todo el cuerpo personal, instando a una alta rotación (Newstron, 2007).

Un estudio emitido por (Booz, 2018), en donde se analizaron comportamientos de vinculación laboral en más de 45 países alrededor del mundo, permitió concluir que los los sectores con mayor índice de rotación en su orden son:

- Tecnología: 13% de rotación
- Venta minorista y productos de consumo masivo: 12% de rotación
- Medios comunicativos y entretenimiento: 11%
- Servicios de asesoría profesional: 11%
- Instituciones del orden público: 11%

Este estudio expone que la temporalidad de rotación es uno de los factores que influyen en los índices de desempeño económico por parte de los sectores de estudio, la limitación de oportunidades es una las variables que limita el desarrollo personal y profesional de la población joven, esto impide el ascenso a nuevos modelos jerárquicos, la falta de un ambiente laboral también se convierte en un limitante importante para mantener un modelo fijo de trabajo durante un largo tiempo para periodos que superan los 3 – 4 años de estancia en una organización.

(PriceWaterhouseCoopers, 2014), en estudios sectoriales expone un postulado claro para esta generación, asirma que las estructuras rígidas de tienden a crear un ambiente de relajación y



desmotivación, los Millennials ven estos factores como barreras que atentan contra su prospecto de vida impidiendo una realización plena de su persona, para ellos la frustración de no generar un cambio real a la empresa por medio de unas acciones concretas coacciona posturas de proposición, la falta de poder y liderazgo también se convierten en factores que provoca en esta población altos niveles de rotación. Para esta firma, este grupo generacional espera una retroalimentación constante de los procesos que efectúa, para eso tiene planteada una progresión permanente de su visión como empleado, el alto sentido de la autogestión los insta a marcar posturas claras entorno a la formulación de problemas que sean permitan una disrupción del modelo implementado hasta ese momento, siendo un condicionante importante a la hora de formular estrategias de mejora para estimular sus máximos rendimientos y capacidades laborales.

## **9. Enfoques de desarrollo.**

### **9.1. Capítulo I. Estructuras organizativas contemporáneas y su adaptación al comportamiento socio laboral de la generación Millennial**

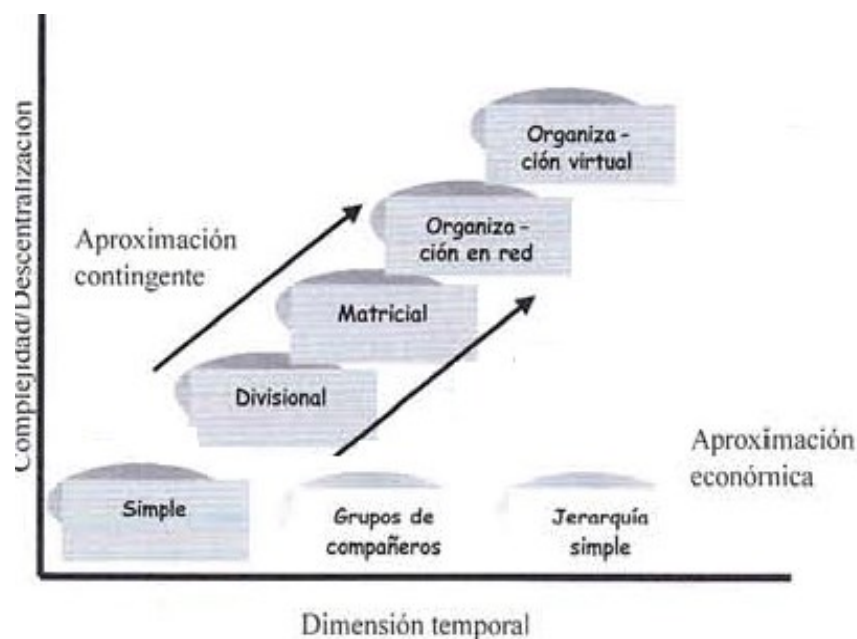
Como expone (Mintzberg, 1999), las organizaciones se definen como un conglomerado de esquemas operativos divididos en diferentes áreas, estas cuentan con un modelo que debe ser direccionado por parte del gerente para enfocar una estrategia comercial acorde a la perspectiva comercial que se pretende lograr. La estructura organizativa expone elementos integradores que permiten la ejecución de modelos verticales de gestión, para ello se deben disponer de los recursos técnicos y presupuestales necesarios como para la realización efectiva de todas las actividades proyectadas en el tiempo, teniendo fundamento en el cliente.

Las empresas coordinan estrategias colectivas buscando una visión común de desarrollo, se espera el logro de unos objetivos en el largo plazo y la articulación de planes que permitan la creación de valor de cara al usuario solicitante. En el caso de que la empresa no cuente con un modelo definido a nivel de gestión, se limitarán las perspectivas de éxito a futuro y no se podrá consolidar un marco cooperativo fiable, esto limitará el proceso de negociación con clientes y proveedores, y el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección ejecutiva.

De esta manera la estructura administrativa define el escenario estratégico y prospectivo en el largo plazo, sobre esta se diseñan unas acciones para el cumplimiento de metas comerciales, operativas, administrativas y estratégicas, se espera el establecimiento de acciones

que faciliten procesos autoritarios orientadores, por medio de esto se podrá determinar cual actividad es la más acorde teniendo en cuenta el escenario presentado.

Desde el punto de vista estructural existen diversos modelos organizativos que año a año han venido implementando prácticas novedosas en materia administrativa, estos cambios han formalizado un modelo relacional gracias a la difusión de las tecnologías de la comunicación y la información incidiendo de manera directa en la implementación de estrategias competitivas. Se espera que cada junta directiva accione procesos de innovación, estandarización y personalización para permitir combinaciones lineales de esfuerzos laborales buscando la formalización y de la actividad operativa, evitando con ello espectros complejos a nivel de centralización organizativa.



**Figura 4.** Sistema evolutivo de los esquemas organizativos

**Fuente:** (Padila & del Águila, 2003)

Como señala (Mintzberg, 1999), la evolución de los modelos organizacionales han impuesto jerarquías divisionales que han descentralizado con el paso del tiempo la función directiva, estas disponen de recursos operativos para la coordinación de actividades de creación de valor, las teorías aplicadas a la dirección empresarial entonces muestran necesidades independientes sin las cuales no se pueden definir posturas para la proyección exitosa en la industria o sector empresarial en el cual se encuentra la empresa.

La generación Millennial ha sido una de las fuentes sobre las que se ha sustentado esta evolución en lo que respecta a las estructuras empresariales en los últimos 40 años, esto se debe en gran parte a la influencia que han tenido los procesos de globalización en todo el mundo y a la instauración de prospectivas tecnológicas más avanzadas, sin duda alguna la influencia de este grupo poblacional ha exigido el cambio de postura buscando adecuarse a las nuevas exigencias del mercado laboral y comercial con miras a la retención de la generación más joven, la que agrega mayor empeño en los procesos operativos (Rosero & Tituaña, 2015).

## **9.1.1 Las organizaciones tradicionales**

### **9.1.1.1 El modelo simplista**

El modelo simple o simplista le apuesta a una postura contractiva en la empresa que inste el trabajo centralizado y flexible, con esto se conservan posturas de control y se facilita el proceso de toma de decisiones por parte de la directiva y de los rangos coordinativos. Para ello estas empresas incorporan mecanismos de supervisión permanente, esta presenta una fuerte dependencia de la productividad de los empleados y cuenta con un recargo de la función de control desde los altos mandos.

En la actualidad los emprendedores, desde su postura de desarrollo e innovación comercial, necesita ser dinámico y flexible para responder de manera eficiente a las exigencias

de su mercado potencial de desarrollo. Los jóvenes Millennials aceptan este modelo siempre y cuando observe que su postura de desarrollo le permitirá accionar estrategias divisionales y de apoyo, las perspectivas de acaparamiento le apuntan a impactar con su nueva empresa el sector de penetración con lo cual espera unos resultados positivos que puedan compensar los recursos iniciales de desarrollo e implementación técnica. En este modelo organizativo la rotación tiende a incrementar porque no se le brinda al joven un sistema libertario que se adapte a sus necesidades, por esta razón, en la mayoría de los casos se reemplaza un cargo simple por un nuevo modelo de emprendimiento.

#### **9.1.1.2 El modelo divisional**

Como remarca (Daft, 2011), la organización de tipo divisional emplea distintas unidades estratégicas para modelar requerimientos propios de cada área, sobre estos se estructura una oferta integral de servicios que simplifican el proceso directivo en tanto se garanticen espacios de control por parte de cada coordinador divisional. Esta estructura se adecua a las empresas que cuentan con una gran oferta de productos y/o servicios, se facilita la descentralización del modelo gerencial y existe una adaptación al cambio más sólida, teniendo como objetivo prioritario la satisfacción del cliente; sin embargo, este modelo organizativo tiene una debilidad identificada, se tiende a la eliminación de las llamadas economías de escala y por ende se reduce la dependencia hacia un modelo de especialización técnica por dependencia.

Actualmente muchas empresas multinacionales cuentan con este prospecto funcional, entre estas se destacan General Electric, Samsung y Nestlé, los valores corporativos de estas organizaciones ponderan un desarrollo sectorial, esto sin duda es una ventaja a remarca para la generación Millennial porque al existir cierta independencia en cada área divisional se insta a

una autonomía en lo que respecta al ejercicio de funciones, esto también aplica para todos los conceptos técnicos que dependen de un proceso previo de toma de decisiones.

De todas formas, por conceptualización cultural, al estar la comunidad Millennial propensa al conocimiento y al aprendizaje continuo, esta estructura empresarial dificulta el trabajo en unidades que puedan complementar las de ejercicio actual por parte del joven involucrado en el proceso laboral, esta diferencia en cuanto a especialización puede tender a la generación de espacios de inconformidad por problemáticas con el clima de adaptación que supone una subordinación autónoma, además del control general que se establece desde el consejo directivo.

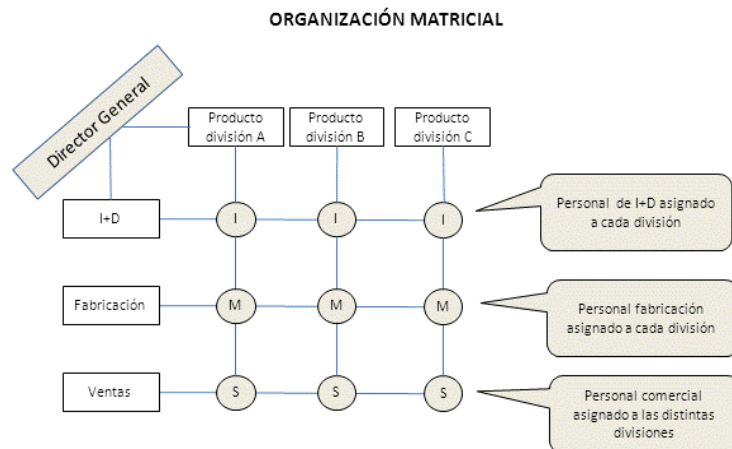
#### **9.1.1.3 El modelo matricial**

Para (Daft, 2011), las organizaciones que desarrollan un esquema matricial tienen una diversificación del modelo de orientación estratégico, por un lado se centran en el valor del producto o servicio que le ofrecen al mercado y por el otro asumen la función de este portafolio como un agregado de valor de cara al cliente, por esta razón, se insta al desarrollo de habilidades empresariales centradas en el fundamentalismo operativo, el cual asegura una ejecución de actividades enfocadas en el aseguramiento de una plataforma de calidad-

En este esquema empresarial las empresas de naturaleza pequeña y mediana son las que pueden adaptarse de una mejor manera pues se asegura el direccionamiento de direcciones complejas sobre todo a escala de planificación operativa y comercial; en su contra, las grandes organizaciones por contar con un gran portafolio de productos y/o servicios dependen más de la coacción de actividades por área, las cuales estarán lideradas por un responsable subalterno de la alta dirección. Bajo el modelo matricial las empresas adoptan un sistema dual autoritario, por eso

si se quiere implantar este esquema se deberán adoptar rangos de control intermedios que faciliten una supervisión óptima de los procesos productivos que se llevan a cabo.

Como se observa en la figura No. 5, el diseño matricial presente un modelo confuso, bajo este esquema se hace imperiosa la formulación de acciones que permitan el mantenimiento de un equilibrio de poder, por lo tanto todos los empleados necesitan de un procesos permanente sistemático de capacitaciones por medio de las cuales se les permitan desarrollar habilidades de gestión comercial.



**Figura 5.** Modelo matricial

Fuente: Creado y elaborado por (Minsal & Pérez, 2007)

En caso de ejecutarse de manera correcta esta estructura organizacional se implementa una ventaja competitiva en la medida que se le otorga al producto/servicio una relevancia a nivel de mercados, además pueden establecerse diversos grupos estructurales los cuales pueden avocar en la introducción de corporaciones híbridas, estas empresas dividen áreas funcionales, y de ser

necesario, crean nuevos departamentos con la finalidad de adoptan posturas de expansión y diversificación.

Para el caso de la generación Millennial este modelo le permite una gran oportunidad de desarrollo laboral pues se sientan las bases para la promoción de jóvenes talentos, esto les permite un escenario propicio para la proposición de posturas de cambio, estos pueden desenvolverse de una formas más cómoda en el proceso de toma de decisiones y el gerente juega un rol fundamental en la disposición de posibilidades para instar a la vinculación de nuevos apoyos ecosistémicos, los jóvenes entonces pueden integrarse al modelo siempre y cuando ayuden a la formulación de estrategias de mejore desde el punto de vista operativo y comercial (Minsal & Pérez, 2007).

### **9.1.2 Los nuevos modelos organizacionales**

A nivel empresarial se emplea la terminología nuevos modelos organizacionales para hacer mención a las reconfiguraciones que en materia estructural se han venido dando en los últimos años y que han impulsado la adaptación hacia nuevos esquemas operativos en las empresas de distintos sectores económicos alrededor del mundo.

Estas organizaciones han tenido que adaptarse a los nuevos estándares gerenciales para responder de manera eficiente a los cambios que ha impuesto el mercado y los esquemas tecnológicos, para (Bahrami, 1992) las nuevas formas sistémicas han buscado un impulso a la competitividad y a la productividad, de hecho se habla de nuevas prácticas en materia de dirección para estimular el aparato productivo buscando mejores rendimientos económicos en el tiempo.



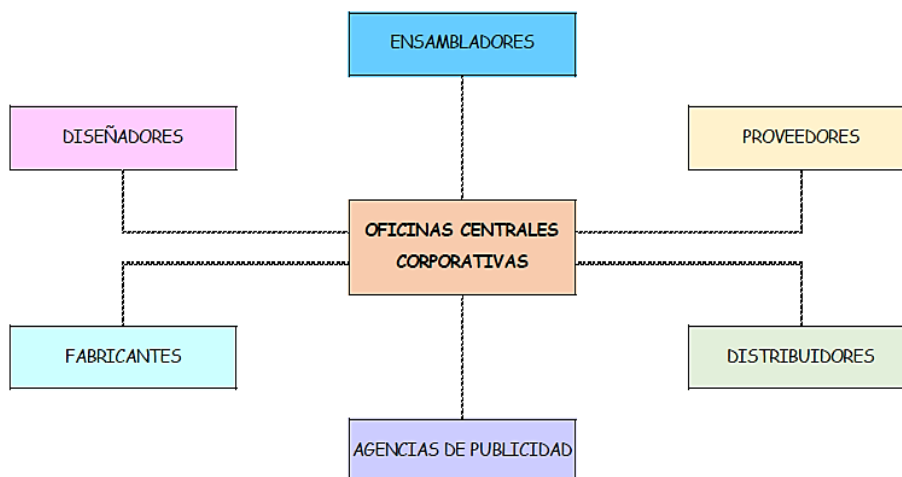
Las empresas en la actualidad han visto en el lean management y el empowerment, o reingeniería de procesos, prácticas que estimula el cambio permanente hacia modelos más eficientes, esto permite una mejor correlación entre procesos y afianza el relacionamiento entre empleados, reduciendo consecuentemente el riesgo de acrecentar panoramas de rotación laboral, la mayoría de estas nuevas organizaciones se han valido de los sistemas informáticos para implantar mejores tácticas buscando enfrentar de una manera más consistente los nuevos retos en materia operativa y comercial.

#### **9.1.2.1 Los modelos virtuales o en red**

(Wheelen & Hunger, 2008), son los primeros investigadores que desde la conceptualidad exponen la influencia que tienen los modelos organizaciones en red sobre el ecosistema empresarial visto desde una óptica gerencial y coordinativa de procesos, estos quiebran el concepto de tradicionalidad y se centran en el entendimiento de las capacidades organizativas buscando entender la relevancia de la implantación de estos procesos sobre la estructura de valor de la empresa, para ellos existen una serie de elementos tanto internos como externo que motivan a las empresas a estructurar esquemas en red haciendo uso de los sistemas informativos y tecnológicos para el logro de objetivos estratégicos a futuro.

Las organizaciones visualizan parte de sus procesos haciendo uso de las redes informáticas, estos delinear su cadena de valor y crean una ventaja competitiva en la medida que se implementen estrategias de mejora continua, instrumentos como los modelos LAN o el E – comercio facilita la introducción de estas acciones que están enfocadas en el otorgamiento de un sistema que permita la simplificación de los procedimientos técnicos que se llevan a cabo.

Este esquema plantea la necesidad de accionar una red interna de contactos por medio de plataformas de apoyo que permitan agilizar los procesos de toma de decisiones, bajo esta perspectiva se busca intercambiar flujos de información por medio de actividades especializadas para hacer mas eficiente el modelo de gerenciamiento. Esta red interna le permitirá a la empresa articular entre departamentos acciones concretas orientadas a la solución de una problemática en particular, para eso se asigna un medio de tratamiento de información y se desarrolla con el apoyo de recursos externos, un análisis minucioso de las posibilidades de tratamiento que tiene esta necesidad para incrementar la perspectiva de éxito de la empresa en el largo plazo.



**Figura 6.** Modelo virtual o en red

**Fuente:** (Lopez, 2020)

En lo que respecta a las redes de trabajo, es necesario emprender acciones que potencien competencias básicas entre los empleados, está basada en la rotación de talentos para formar una estrategia colectiva que permita agilizar el flujo de información para integrar el proceso de toma de decisiones, con esto se espera una máxima eficiencia y una flexibilidad extrema en los

procedimientos de gestión operativa y comercial, permitiendo una buena gestión del riesgo al cual se enfrente el mercado.

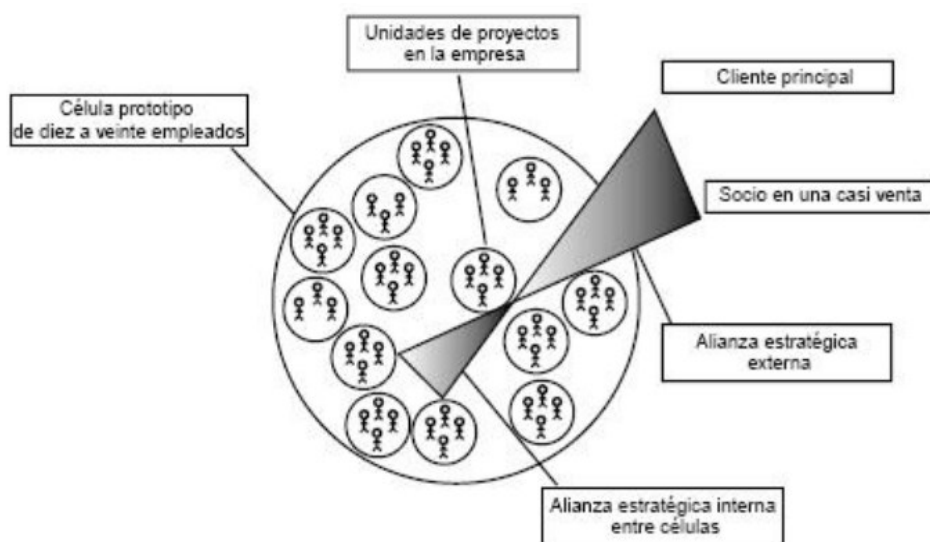
El esquema virtual o en red es la forma de organización empresarial que, bajo postura propia, mejor se adapta a las características socio laborales y relacionales de la generación Millennial, pues facilita la flexibilidad en la instauración de modelos operativos propios bajo horarios manejados o actividades extrapolables a la disposición de cada cargo, justamente por la disposición operativa del Millennial promedio esta impulsa la productividad gracias a la facilidad de herramientas para ejecutar una labor específica, independientemente de si esta tiene una vocación netamente operativa o comercial. En la actualidad empresas como Apple o Google, cuentan con estrategias de innovación bajo un marco en red, esto le permite mantener estable los índices laborales de retención del personal, sobre todo entre la población más joven.

En la actualidad a raíz de la problemática de salud pública a causa del la pandemia global del Covid 19, muchas empresas han tenido que reinventarse y esta situación las ha llevad a replantear su modelo organizativo para responder de manera efectiva a esta coyuntura, el factor digital ha sido preponderante para agilizar parte de este proceso de transformación prácticamente generalizada de la economía, las estrategias que se orientan hacia la interconexión afianzan los procesos de cara al cliente y ayudan a la reducción de barreras operativas que hasta hace un tiempo le pertenecían solamente a las labores netamente presenciales (Carvajal, 2020).

#### **9.1.2.2 El modelo celular**

En la actualidad las empresas que lideran el mercado respaldan su actividad gracias al desarrollo de programas de autogestión, la característica fundamental de la empresa se

fundamenta en un modelo celular es el emprendimiento permanente de nuevos proyectos y la propiedad compartida por parte de varios socios. Esto inexorablemente plantea un escenario de asociación, cada célula da origen a un ser más complejo, siendo este la empresa que se edifica a partir del aporte de cada socio con miras hacia la integración de una estrategia común; de esta forma al igual que un ser vivo, cada célula dentro de la organización tiene una responsabilidad de edificar un prospecto individual que permita por medio de la armonización de procesos facilitar la autogestión y la cooperación con las otras células que hacen parte de la empresa (Miles, Snow, Miles, Mathews, & Coleman, 2000).



**Figura 7. Modelo celular**

**Fuente:** (Miles, Snow, Miles, Mathews, & Coleman, 2000)

Una empresa celular es ideal para enfrentar el caos que impone la sociedad y el sistema económico contemporáneo, parte de los procesos que estas acciona están virtualizados y por esta razón se le conoce como el modelo mejorado del sistema virtual – red. Con la implementación de este esquema se incrementa la sinergia entre los involucrados y se descentraliza el

gerenciamiento estratégico. En el último tiempo esta tipo de empresa se ha dotado de la capacidad que tiene el Millennial para adelantar procesos de creación de valor por medio de la facilidad para emprender nuevos prospectos de desarrollo utilizando los nuevos conocimientos sobre todo en materia de comunicaciones, este modelo llama la atención de aquellos jóvenes que requieren tomar riesgos de manera permanente, para su éxito se necesita no solo especializar la actividad que se promueve sino emprender estrategias de innovación de manera permanente buscando hacerle frente a las nuevas necesidades que impone el entorno; en su proceso también se evitan los modelos alternativos de planeación y supervisión, situación que llama la atención de las personas jóvenes ávidas de actuar de manera libertaria en todo contexto.

### **9.1.3 La generación Millennial en el ámbito empresarial**

Los jóvenes que hacen parte de la generación Millennial en la actualidad han demarcado un modelo de desarrollo centrado en utilización de las redes globales de información y de esta manera han sido capaces de estructurar un nuevo orden organizacional a nivel mundial, esta generación extrapola sus intereses en búsqueda de nuevos objetivos de manera permanente, sus comportamientos y aspiraciones como personas, ciudadanos y empleados no dependen de un orden económico o social específico, son conscientes de la pertinencia que tienen sus decisiones y actúan como tal para crear soluciones a problemáticas existentes (Brant, 2015).

A la generación Millennial le cuesta adaptarse a la normatividad internacional en materia laboral y ello se evidencia en los consolidados globales de desempleo juvenil, para las generaciones predecesoras como la Baby Boomer o X, este grupo representa un modelo tendencial de tipo narcisista y perezoso, son poco receptivos a la crítica y se les hace complicado canalizar el estrés que representa la interacción permanente con la carga operativa – comercial.

Esto plantea un escenario altamente convulso, justamente (Pertuz, 2014) plantea que la falta de proyección en el largo plazo dentro de una organización para este grupo poblacional se convierte en el principal limitante para desarrollar una estancia sostenible en el tiempo, no existe una visualización de largo plazo por medio de una carrera de formación dentro de la propia empresa y esto en la mayoría de los casos los llevan en la búsqueda de nuevos retos y experiencias.

Tomando en consideración el planteamiento anterior se remarca que la pertinencia de un modelo de vinculación por parte de una empresa para esta población está determinada por la aplicación de estrategias de motivación laboral. Entre las más conocidas se encuentra la de flexibilización horaria, autonomía en los procesos laborales, el salario emocional y la adaptabilidad al clima laboral vinculante por parte de la propia organización.

El primer factor es uno de los más álgidos y representa el establecimiento de sistemas formales de tareas para la ejecución de procesos que puedan ser desarrollados en cualquier momento a lo largo de la estancia laboral en una empresa (medido en un día), este factor le dará al Millennial el equilibrio buscado entre su vida privada y profesional, para la generación joven resulta indispensable el otorgamiento de espacios de autorrealización en los cuales puedan compartir de manera más estrecha con sus familiares y amigos cercanos, al tiempo de desarrollar actividades recreativas y emprender nuevos cursos de capacitación, esto representa un estímulo muy importante para ellos y al tiempo un reto para la propia empresa.

El segundo factor está relacionado hace mención a la autonomía en los procesos laborales, básicamente se fundamenta en el no establecimiento de una elevada tasa de formalización de trabajo que obligue al joven a accionar procedimientos rígidos. Esto no le da la libertad de aportar nuevas propuestas, los métodos están definidos por unos lineamientos de

estricto cumplimiento y esta situación codifica su relación con los demás integrantes de la empresa, algún que no gusta mucho para un segmento poblacional altamente proactivo, persistente y relacionable.

El tercer factor tiene que ver con el salario emocional, esta variable de impulso laboral le otorga al empleado estrategias de auto desarrollo y reconocimiento por medio de capacitaciones y programas de reconocimiento a la productividad, se busca una compenetración con la empresa y con los procesos que el empleado joven lleva a cabo en su puesto de trabajo.

Finamente está factor de clima laboral, este contiene componentes integradores de cada uno de los factores anteriormente expuestos, un buen clima laboral motiva e impulsa el compromiso hacia el logro de unos objetivos estratégicos, para ello se disponen distintos escenarios y herramientas que instan al auto desarrollo, así como a la satisfacción plena de sus condiciones dentro de la empresa a partir de lo que ejecuta día a día.

Dependiendo del sector empresarial cada estructura organizativa alinea su estrategia laboral para impulsar esquemas operativos que le permita la obtención de metas, las nuevas formas empresariales se adecúan de una mejor manera al comportamiento autónomo de la población Millennial, esto les permite mayor autonomía en su proceso de toma de decisiones y un mayor nivel de satisfacción frente a las estrategias de flexibilización que impulsa la empresa para mitigar y reducir los niveles de estrés pensando en el aprovechamiento de mejores escenarios estratégicos pensando en el fortalecimiento de la productividad del negocio.

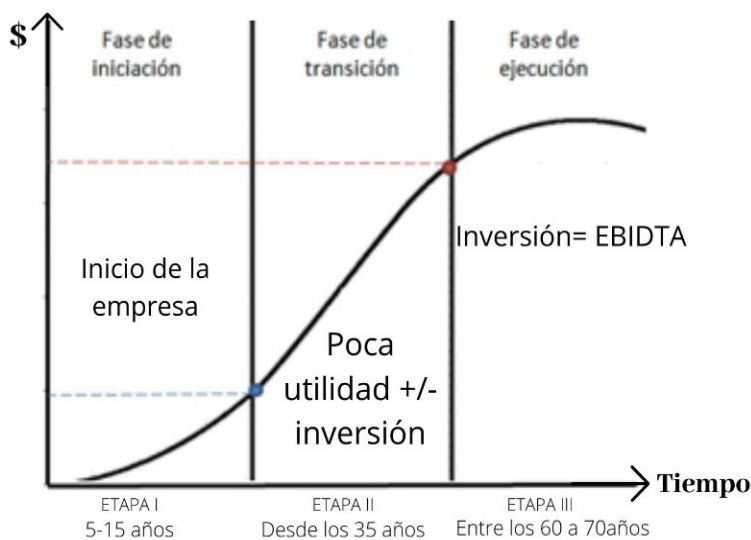
De acuerdo a lo remarcado anteriormente el esquema en red insta a la flexibilización de los procesos por medio de la disposición de herramientas de autogestión digital, los jóvenes se sienten a gusto con el direccionamiento de labores bajo un modelo de desarrollo virtual, algunas empresas del mundo tecnológico han entendido esta nueva necesidad y han diseñado plataformas

operativas desde las cuales se esquematizan estructuras organizativas disruptivas. Algo similar ocurre con la estructura celular, es fácilmente ajustable al modelo comportamental de los jóvenes en la medida que garantiza el aprendizaje permanente, compatibilizando con una de las características más reconocidas de esta generación que es el auto aprendizaje y conocimiento continuo por medio de la interdisciplinariedad en prospectos colaborativos.

## **9.2. Capítulo II. Identificación de las etapas de desarrollo corporativo y su influencia sobre los nuevos modelos de rotación de personal. Análisis relacional entre la generación Baby Boom, X y Millennial - Y.**

La evolución de los procesos empresariales requiere de un esfuerzo permanente por la implantación de marcos gerenciales que provean respuestas a los entornos cambiantes a los cuales se enfrenta el ente en su proceso comercial. Desde la etapa inicial de planificación se debe diseñar estrategias que permita gestionar de manera efectiva riesgos de mercado, llegado a este punto es fundamental el diseño de acciones que permitan la introducción de estrategias de innovación para crearle valor al producto o servicio que se le presenta al cliente.





**Figura 8.** Fases de desarrollo corporativo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Lopez Herrera, 2020)

De acuerdo a lo expuesto por (Lopez, 2020), cada reto impone una necesidad sobre la cual la empresa deberá definir una hoja de ruta que le permita su solución satisfactoria, las etapas de desarrollo entonces, como se observa en la figura No. 8, define el modelo operativo sobre el cual se va a fundamenta la estrategia de sectorización, si se connota un modelo hipotético, las organizaciones que a nivel de mercado llevan más de 70 años de operación respaldan de gran manera un marco relacional entre las generaciones objeto de estudio en el presente capítulo, la generación Boomer, la generación X y la generación Millennial – Y.

La mayoría de las empresas en la actualidad adaptan su esquema operativo para poder gestionar de manera efectiva las etapas iniciales de desarrollo permitiendo una compenetración fiable entre la estrategia y la gestión del personal joven, siendo este el objeto central de análisis en la presente investigación. Algunos de los factores que influyen en la correcta gestión generacional, en orden y para el caso de empresas longevas, son la evaluación de resultados, la

formulación de estrategias, la organización de modelos de gestión, y la instauración de variables de control y medición.

### **9.2.1 Etapa I de análisis: generación Baby Boomer y su modelo relacional corporativo**

Para (Wheelen & Hunger, 2008) en la primera etapa se connota el inicio de la actividad empresarial, por lo general se hace mención a una empresa con poco suministro de recursos tanto a nivel técnico como presupuestal y por ende se limita escenarios de innovación teniendo en cuenta que no cuenta con amplio margen de supervivencia, enfrentándose a escenarios complejos de tipo operativo en el corto plazo, y también existen inconvenientes en la formulación de objetivos estratégicos realizables, ante ello se accionan alternativas de control que posibilita el diseño de mejores programas de comunicación, agilizando los procesos técnicos de toma de decisiones.

Para el caso de la empresa Sony, sus comienzos planteaban escenarios hostiles y la generación Baby Boom fue la protagonista de su desarrollo como modelo organizacional complejo, se empezó a tecnocratizar el conocimiento hasta el punto de establecer métricas de desarrollo organizacional para la formulación de escenarios que le permitieran su supervivencia en el tiempo, a día de hoy es una de las multinacionales con mayor grado de innovación gracias al impacto que han tenido los procesos de tecnificación y a la influencia de otras generaciones que se fueron adhiriendo a lo largo del tiempo (Kurz, Garcia, & McIlvanna, 2013).

Para el caso de la generación Boomer esta influencia cultural y cronológica la ha ido obligando a la adaptación a los nuevos modelos organizacionales, el enfoque de su trabajo ha estado fundamentado en los procesos análogos y ello ha impuesto una necesidad especial en materia de compenetración con las siguientes generaciones que han ayudado a nutrir las

empresas longevas que a día de hoy siguen su operación en un mundo de los negocios complejo y exigente (Stillman & Lancaster, 2003).

### **9.2.2 Etapa II de análisis: Generación X y su modelo relacional corporativo**

En la etapa No. II está concentrada la funcionalidad del actual modelo empresarial y sobre esta se soporta la transición hacia el cambio actual que hoy se observa en materia de gestión administrativa y gerencial. El estilo ejecutorio a nivel de procesos técnicos para el caso de las empresas que nacieron de iniciativas emprendidas por la Generación X, están fuertemente ligados a la descentralización de procesos; la empresa Oracle Corporation es muestra de este planteamiento, en esta corporación con sede en Estados Unidos se ha establecido un sistema jerárquico de asignación coordinativo por medio del cual cada área asume una función específica, sus fundadores, pertenecientes a esta generación, derogaron medidas para estimular la participación conjunta y se eliminaron los lineamientos funcionales de naturaleza centralizada desde la alta dirección, en la actualidad esta empresa cuenta con líneas de negocios en apartados computacionales, tecnológicos y de hardware, gran parte del éxito se lo deben al adelanto de medidas que en su momento impulsaron el proteccionismo y hoy en día se centran en los panoramas de diversificación y globalización económica con amplias perspectivas de dominio industrial por medio de procesos altamente integrados en materia tecnológica.

El adelanto de estrategias de evaluación de impactos sobre el crecimiento del negocio, la racionalización de recursos productivos y la expansión de la actividad a escala internacional, han sido las variables centrales sobre las cuales se ha centrado el éxito de empresas emprendidas por personas que pertenecen a la generación X. Estas empresas son fuertes desde el punto de vista financiero, el proceso de toma decisiones se asigna al personal encargado y se delinear

responsables sobre los que recaerá la estrategia de comunicación hacia todas las esferas de la empresa.

La generación X como se ha visto se encuentra en la segunda etapa de desarrollo organizacional, estas personas promovieron en su momento el emprendimiento y fomentaron desarrollos técnicos para edificar marcos gerenciales complejos que a día de hoy permitieron el logro de unos objetivos misionales de base, estas habilidades le agregaron valor a la apuesta productiva que hace cerca de 50 años adelantaron bajo un modelo administrativo hoy en día obsoleto, con amplias dificultades en materia de autogestión.

Para (Scott , 2007), directivo del departamento de marketing estratégico de la empresa Sony, la formulación de estrategias publicitarias bajo la promoción de un marco global entorno a la socialización de una apuesta innovadora y futurista, permitieron en su momento orienta a la empresa hacia mercados altamente exigentes en materia de consumo electrónico como Europa o China, esto demuestra la vocación que se tuvo para la implementación de un modelo cambiante que pudiera adaptarse a los procesos culturales y sociales evolutivos; hoy en día esta multinacional esquematiza su modelo comercial entorno a tres conceptos básicos: vanguardismo, innovación permanente y confianza.

### **9.2.3 Etapa III de análisis: generación Millennial y su modelo relacional corporativo**

La tercera etapa evolutiva a nivel organizacional viene precedida, como ya se ha visto, de esquemas que fueron evolucionando con el paso del tiempo buscando un replanteamiento de todas las formas de administración gerencial, actualmente las empresas emprendidas por los jóvenes Millennials se fundamentan en procesos descentralizados casi en su totalidad que dependen de decisiones independientes por parte de cada departamento y para ello se valen de sistemas centralizados de información que facilitan su procesos de toma de decisiones.

Las empresas que están inmersas en esta etapa crecen de manera planificada por medio de sistemas de diversificación de la actividad operacional, las líneas de productos y/o servicios acogen requerimientos globales y los adaptan para ofrecer un producto unificado, para ello se tienen que readaptar el esquema divisional para asignar labores específicas desde las cuales se permiten accionar modelos sectoriales sólidos.

De acuerdo a lo expuesto por (Wheelen & Hunger, 2008), la etapa III de desarrollo organizacional ha centrado en los últimos años su desarrollo en la estrategia de percepción y acaparamiento del cliente, para ese punto la administración se convierte en un medio de autonomía sobre el cual se sustenta una determinada política operativa, la cual se modifica dependiendo de la circunstancia que impone el mercado en materia comercial.

Desde una perspectiva gerencial el mantenimiento de la eficiencia en los procesos de desarrollo sistémicos para empresas con una alta influencia por parte de la generación Millennial, está fundamentada en el manejo de unos marcos de tratamiento estratégico, entre estos se encuentra la formulación de estrategias con enfoque hacia el crecimiento sectorial, el diseño de modelos evaluativos para la custodia de escenarios de inversión de recursos ampliamente diversificados y crecientes en el tiempo, la instauración de objetivos de planificación frente al retorno de réditos económicos a mediano plazo y el diseño de diversas dependencias con unidades independientes, las cuales estarán descentralizadas de la dirección general (Vela, 2010)

Las empresas que se encuentran en esta última etapa de desarrollo y que tienen amplio recorrido en el mercado, con más de 70 años de operación, cuentan con una gran influencia en cuanto a la estandarización de procesos y al manejo de la carga laboral, muchas de estas corporaciones pueden contar con más de dos generaciones de empleados y esto puede ser una ventaja comparativa respecto a compañías nacientes, en la medida exista una estandarización en

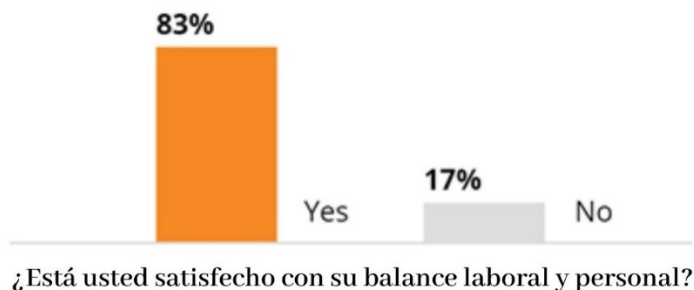
los procesos técnicos y se definan lineamientos claros centrados en la difusión de los nuevos modelos tecnológicos su influencia será mayor; estas empresas cuentan con el personal necesario para adelantar procesos muy bien esquematizados a nivel de comunicación y al tiempo permite el direccionamiento de programas que aseguran procesos integrados bajo un esquema de valor agregado permanente, estas estrategias de sinergia entre generaciones para la consolidación de un modelo empresarial eficiente son complejas de llevarlas a cabo y para ello se hace necesario, prevenir conflictos de interés los diversos actores del ecosistema organizacional.

A esta etapa III pertenecen empresas de la talla de Johnson & Johnson, Nestlé y Coca Cola, las cuales aparte de contar con una dilatada trayectoria comercial en el mercado mundial del consumo masivo, han podido implementar modelos de especialización en sus productos, la población laboral predominante es el personal Millennial pero los procesos integrados desde la alta dirección se adelantan de manera sostenible y planificada.

Como remarca (Conley , 2018), la generación Millennial tiene un gran potencial de desarrollo técnico y tecnológico, se les considera superdotados digitales por la facilidad que tienen para adelantar prospectos de desarrollo a partir de la integración de sistemas integrados de comunicación y propuestas de adelanto tecnológico, no obstante, carecen de la experticia e inteligencia emocional de sus dos generaciones predecesoras, esto puede jugarles en contra a la hora de emprender de manera independiente una nueva apuesta de desarrollo en materia organizacional.

La empresa Sony, ha entendido muy bien este fenómeno y por esa razón ha llevado a cabo diversos estudios en sus plantas operativas alrededor del mundo para entender el impacto que tiene el trabajo conjunto entre empleados con diferente rango de edad, de manera conexa han estudiado el comportamiento de la productividad sobre los sistemas de incentivos que desde la

alta dirección se adelantan. Para esta empresa resulta imperioso el diseño políticas que protejan al empleado y que permitan un sano esparcimiento para asegurar un equilibrio óptimo entre su vida laboral y personal, justamente al respecto, se ha diseñado una encuesta en donde se evalúa la percepción de los empleados frente a esta postura de desarrollo personal.



**Figura 9.** Encuesta sobre grado de satisfacción, empresa Sony

**Fuente:** Elaboración de (Sony, 2019)

De acuerdo a lo que se puede apreciar, el balance entre la vida personal y profesional han sido óptimo, si se analiza esta visión desde una postura individual. Para (Jean Lee, 2014), el balance entre la esfera laboral y personal es un factor que define directamente el desempeño de una persona en una determinada organización, sobre este recae la responsabilidad directa en el establecimiento de un marco de productividad que le permita a la empresa ser competitiva, para el empleado en los tiempos modernos resulta fundamental el otorgamiento de garantías laborales que faciliten su estancia en la empresa.

En lo que respecta al ambiente interno, este es un factor ampliamente valorable por parte de la generación Millennial, gran parte de su actitud frente al trabajo depende del direccionamiento de estrategias que les permitan el goce de unas condiciones óptimas, algunos empresarios son reacios a aceptar ciertas condiciones laborales sobre todo en lo que respecta a la

adaptación a modelos de teletrabajo, un proceso valorable para la generación joven, porque consideran que esto puede limitar la perspectiva de crecimiento a futuro en la medida que se condiciona el trabajo permanente, la empresa debe dotar de acciones a nivel de planeación y control para potenciar el involucramiento de todos los empleados en busca de un modelo esencial que se adapte a las nuevas exigencias en materia organizativa. v

### **9.3. Capítulo III. Red de incentivos y estrategias laborales de retención del personal para la consolidar la permanencia de la generación juvenil – Millennial en las organizaciones contemporáneas**

En el ámbito profesional tanto las generaciones Boomers como X han impuesto un marco comportamental que no ha tenido una replicabilidad casi total por parte de los Millennials, estos se caracterizan por su pasividad y han ido adquiriendo comportamientos flexivos como consecuencia de su experiencia, mientras que los jóvenes incorporan en su actuar actitudes que limitan una postura estática, la proactividad y el desarrollo de marcos relacionales complejos sustentan su actuar, influenciados en gran parte por los nuevos modelos tecnológicos y administrativos que han impuesto las organizaciones en los últimos años.



Como exponen (Frián & Mulyani, 2018), la rotación laboral entre la generación Millennial ha sido una problemática de suma prevalencia que se ha ido acentuando en el último tiempo a causa de la incompatibilidad que existe entre el modelo contemporáneo y tradicional en materia de relaciones laborales, para ellos resulta un desafío constante aceptar preceptos incompatibles con su forma de ver la vida y las obligaciones laborales. Actualmente ha sido complejo para las empresas adoptar una postura neutral, en plena era de la globalización de los procesos integrados, los altos índices de rotación afectan al sistema y a la planificación que se ejecuta – controla desde la dirección, esto se ha convertido en una problemática que ha definido un alto costo sobre la implantación de estrategias que aseguren una apertura comercial óptima, por esta razón se le ha puesto mucha atención a esta problemática para evitar efectos adversos sobre la propuesta de motivación que se impacta buscando el fortalecimiento del clima laboral de todos los trabajadores.

Esta problemática tiene un costo alto a nivel financiero en el ejercicio de la estructura de reclutamiento y capacitación, así como para el apartado no financiero, en lo que concierne mala imagen interna – externa frente a los modelos de motivación que se adelantan, las organizaciones social y laboralmente responsables actúan para reducir la propensión al aceleramiento del aparato productivo y en lo que a rotación laboral se refiere.

Para las empresas el proceso de reclutamiento está definido por unas políticas irrestrictas de vinculación y rotación en tiempo, si estos indicadores no se mantienen y crecen existe un grave riesgo de alterar el modelo planificativo que utiliza la empresa para ejecutar todos los procesos misionales y de apoyo. Por esta razón motivar al empleado, independientemente de su

grupo de influencia socio laboral, se convierte hoy en día en uno de los principales retos sobre los que las empresas deben soportar su apuesta productiva.

Está demostrado que las empresas que han sido capaces de implementar estrategias fiables de motivación en lo que respecta a retención de personal y promoción laboral, reducen los costos asociados al reemplazo de personal y a nuevos esquemas de capacitación, esto preserva la tasa de rendimiento por puesto de trabajo e insta al desarrollo de actividades que generan competitividad y valor agregado de cara al cliente.

### **9.3.1 Estrategias de implementación para la retención del personal Millennial por parte del departamento de talento humano**

Una problemática muy común para las organizaciones contemporáneas tienen que ver con la fuga de talentos hacia empresas que representan a la competencia, esto supone una pérdida invaluable sobre todo desde el punto de vista técnico porque se limita el ejercicio organizacional por medio de procedimientos estandarizados de apoyo colectivo, al tiempo que no se cuenta con el aporte intelectual de personas que pueden aportar una visión diferente frente a retos de desarrollo en el plano operativo y comercial.

Estudios han revelado que la alta rotación entre la generación Millennial se debe a la poca valoración que se le da a su aporte laboral dentro de la organización, muchas de las metas profesionales que estos jóvenes siguen no van en concordancia con las ideologías o los objetivos económicos de la empresa, esto gesta un escenario sumamente complejo que insta al desarrollo de altos índices de desmotivación y estrés socio laboral. La gestión de este panorama resulta difícil de manejar sobre todo para empresas que no cuentan con estructuras gerenciales definidas, o que bien, no poseen modelos verticales de planeación estratégica sobre los que se sustenta una política central de tratamiento del personal.

Para (Claver, Pertusa, & Molina, 2010), la organización es exitosa cuando logra hacer prosperar, crecer y valorar al empleado, el mantenimiento de un escenario de conformidad ralentiza los procesos porque la nueva tendencia demarca una necesidad hacia los nuevos procesos innovación y emprendimiento. La gestión del recurso humano, entonces, permite una colaboración óptima entre los implicados y al tiempo facilita la obtención de unos objetivos grupales e individuales, con esto el trabajador potencia su curriculum y desarrolla destrezas que pueden ayudar a cada área a soluciones problemáticas complejas sobre todo en apartados de control y direccionamiento de políticas específicas por procesos.

Sin duda alguna el nuevo enfoque gerencial ha ido desplazando de a poco la fuerza laboral, los directivos se han dado cuenta de la importancia de control con mejores modelos de planificación laboral y eso se refleja en programas de promoción y desarrollo de la persona, bajo esto se prospectan escenarios apertura y diversificación a través de procesos mucho más estandarizados.

De acuerdo a lo señalado por (Gonzales, 2016), existen unos factores que pueden promover la vinculación laboral y el fortalecimiento del clima laboral para la generación Millennial en la actualidad, entre estos se encuentra el mejoramiento de los sistemas de comunicación entre el rango directivo y operativo, el establecimiento de horarios flexibles de trabajo, el otorgamiento de esquemas de desarrollo cultural, la flexibilización de las estructuras jerárquicas, la priorización del desarrollo laboral y de los procesos de formación – capacitación, el empleo de modelos de Big Data para controlar posturas colectivas y la implantación de un modelo de equidad de género que recorte la brecha entre hombres y mujeres.

A través del desarrollo de programas de gestión sobre procesos sistemáticos globales, pueden edificarse estrategias de fidelización de la planta laboral altamente efectivas, se debe

instar al trabajo en el largo plazo sobre todo entre los empleados que cuentan con capacidades especiales, esto puede ser un plus a la hora de emprender nuevas apuestas sobre todo en lo que respecta productos y/o servicios diversificables y complementarios.

La generación Millennial ha tomado la decisión de imponer un nuevo esquema laboral que reconoce al incentivo como la esencia fundamental del desarrollo de una organización. De esta forma han sido capaces de edificar mejores escenarios de acción, sin dejar de lado, sus preferencias en materia laboral para el ejercicio de una buena actividad gerencial, para esta población su preferencia está sustentada sobre 4 preceptos fundamentales; 1, la buena remuneración económica; 2, un óptimo balance a nivel relacional entre la vida laboral, profesional y persona; 3, un entorno agradable en donde prime la buena relación con los demás miembros del trabajo; y 4, el otorgamiento de nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad tanto para el como para la empresa.

### **9.3.1.1 Mejoramiento del desarrollo laboral interno de los jóvenes Millennials**

Para (Gonzales, 2016), el desarrollo interno al interior de la organización depende directamente del grado de desarrollo que tenga la política de gestión de la masa laboral, de esta forma las actividades de promoción se convierten en un desafío central para la empresa si pretende lograr la aplicación de mejores un marco regulatorio que sea capaz de sentar las bases para el desarrollo de distintos niveles jerárquicos que puedan delinear directrices claras en materia de cobertura operativa.

Como señalan (Abe & Salazar, 2017), la generación Millennial cree que principal factor de motivación al interior de una empresa es el del aseguramiento de un marco de libertado operativa, correlacionando esto con la disposición de un clima que pueda adaptarse de manera óptima a sus necesidades. Cuando la organización es capaz de estructurar un esquema divisional

más flexible, insta al desarrollo de habilidades técnicas por empleado esto unido unir al marco estratégico permite el cumplimiento de unas metas en el corto, mediano y largo plazo.

Para (Abe & Salazar, 2017), los factores, en su orden, que mayor impacto tienen sobre el sistema de incentivos y motivaciones para los jóvenes Millennials es el desarrollo profesional, seguido de la flexibilización de los procesos, la instauración de un modelo de liderazgo flexible, mayor libertad para innovar y el aseguramiento de un marco técnico que le facilite el desarrollo de todos los procesos afines a su cargo.

Los jóvenes ven en estos factores una oportunidad para impulsar su noción como empleado, esperan oportunidades para ascender y escenarios por medio de los cuales puedan transmitir sus conocimientos; realmente los programas de gestión desde la propia organización conllevan un tiempo de implementación y su desarrollo estará demarcado por la disposición de unos resultados que se medirán periódicamente con la finalidad de determinar el impacto real de la apuesta que se ha llevado a cabo. El Mentoring Inverse es un programa de coach de naturaleza bidireccional hace parte de estas nuevas acciones que se han venido desarrollando para impulsar nuevas estrategias de vinculación con los empleados jóvenes.

### **9.3.1.2 Balance entre la vida laboral y personal del joven Millennial**

Para (Claver, Pertusa, & Molina, 2010), la terminología equilibrio laboral - personal está relacionada un modelo equitativo de desarrollo que permite a un individuo gozar de una óptima estabilidad a partir de diversas formas de desarrollo que ha venido implementando, esto desde distintos roles. Este análisis connota un sobre esfuerzo que no se nota desde el punto de vista técnico porque todas las aristas de la balanza dependen de un objetivo sobre el cual gira el modelo de desarrollo personal, definiendo así una postura tranquila frente a los sucesos que han venido ocurriendo y que en ningún caso altera la perspectiva de desarrollo pleno como individuo.

EL balance entre la vida laboral y personal se convierte en una de las variables sobre la que trabaja la empresa y que tiene más relevancia sobre el sistema de retención e incentivos, algunos estudiosos de la materia creen que los jóvenes por su postura liberal frente a las nuevas tendencias de desarrollo cuentan con características innatas que facilitan en gran medida el alcance de esta estabilidad anteriormente mencionada.

La generación Millennial espera un rol desafiante que se ajuste a su vocación comportamental, espera a partir de esta poder proponer unas acciones para obtener oportunidades de promoción y aprendizaje permanente, garantizando estos aspectos las empresas podrán asegurar la introducción de una cultura de calidad laboral que permitirá la creación de valor permanente de cara al cliente. Algunas organizaciones no son conscientes de este reto y ante ello deben delinear estrategias que permitan mitigar sobrecargas operativas, salarios no idóneos y escenarios de conflicto en algunas áreas de la empresa.

Los adelantos en materia tecnológica resultan fundamentales para garantizar este equilibrio en ambos escenarios, los sistemas de la información y la comunicación incrementa la autonomía del empleado y permite el direccionamiento de actividades desde cualquier lugar, siguiéndose un modelo ejecutorio concreto. Sin duda alguna la tecnología, como factor de cambio en la evolución de los últimos modelos empresariales prevé a la empresa un escenario altamente competitivo, de flexibilización laboral y de demarcada productividad; algunas estrategias como el trabajo remoto, las oficinas virtuales y el teletrabajo, son muestra de ello, sin atender contra la vocación de trabajo y dinamismo que los demarca (Espinosa & Marín, 2014).

### **9.3.1.3 El desarrollo de modelos de liderazgo**

La generación Millennial, también conocida como la generación sin jefe, por el alto nivel de independencia y decisión que exponen cada vez que entablan relaciones en algún escenario

laboral, son personas que si bien son seguidores natos de órdenes buscan un modelo de liderazgo que le puede brindar soporte para emprender acciones que puedan aportarle un valor diferencial a la empresa, bien sea a través de procesos netamente técnicos o estratégicos de tipo colaborativos.

Las empresas que desean emprender campañas retención juvenil necesitan de un modelo de liderazgo democrático que sea cercano a esta población, el líder situacional puede al tiempo instar al desarrollo de habilidades de trabajo que tienen una pertinencia para el cargo en el cual este individuo se desempeña, se espera adecuar el espectro estratégico a uno garantista que permita dinamizar modelos secuenciales de auto gestión para permitir un libre desenvolvimiento las capacidades procedimentales. La postura estática para este proceso de planificación debe dejarse de lado si se espera ejemplificar procesos que se espera sean replicables por la población juvenil vinculada a la empresa.

(Madero & Sergio, 2019) consideran que la organización debe articular prácticas secuenciales de liderazgo por parte de varios actores de naturaleza directivas y coordinativa encargados, para ello se debe contar con un esquema descentralizado que le dote a los millennials de escenarios conexos de participación y vinculación en la toma de decisiones al interior de la empresa, al tiempo se espera que puedan darse espacios de retroalimentación buscando permitir evaluaciones entorno a la pertinencia de sus acciones que estos ejecutan y de qué manera estas afectan el normal funcionamiento de la organización.

## 10. Conclusiones

Del presente estudio investigativo pudieron connotarse elementos de gestión entorno a los nuevos modelos organizacionales y la forma como estos influyen en el comportamiento relacional de las distintas generaciones que se han analizado. Para el caso específico de los Millennials, las empresas han logrado adaptar marcos operativos que buscan instar su productividad, estos tienen una gran importancia para los nuevos esquemas empresariales y en la medida que se provean de elementos técnicos de apoyo se afianzarán los prospectos de ejecución a futuro.

Las empresas deben proveer de incentivos a los empleados para instar a la retención laboral, se espera el logro de unos objetivos propuestos para construir un esquema realmente competitivo, empresas como Google y Microsoft han venido articulando estrategias para instrumentalizar una política individualizada de reclutamiento y crecimiento organizacional, se le apuesta a la introducción de herramientas Tic's para estimular el cambio en los procesos internos de gestión.

Si las organizaciones actuales no logran definir un esquema gerencial que promueva políticas de absorción e integración laboral con orientación hacia la generación Millennial, no



responderán de efectivamente a los nuevos retos que impone el mercado, entendiéndose este como el medio por medio del cual se desarrollan todas las competencias de los empleados y se ofrecen los productos y/o servicios con orientación al cliente implementándose una cadena global de valor. Lo cierto es el hecho que para los jóvenes resulta imperioso contar con un escenarios de promoción en el cual puedan demostrar su valía, estos buscan espacios a través de los cuales se prospecten esquemas de crecimiento a futuro, esta generación pondera las metas y los objetivos de largo plazo, por esta razón las empresas deben formular acciones estrategias por medio de una política de estímulo e incentivo organizacional, creando mejores mecanismos de comunicación e interacción teniendo como fin retener y afianzar sus competencias.

En esta investigación se demostró que una adecuada estructura empresarial conlleva al éxito en los procesos estratégicos en el largo plazo, así pues, las nuevas formas administrativas son las más adecuadas para los Millennials ya que permiten el trabajo colaborativo, la coordinación remota, el desarrollo de las Tic y el internet como elementos de valor de cara a la gestión frente al cliente, estas variables se adecuan al comportamiento sociolaboral de esta generación y les produce beneficios en lo que concierne a satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Actualmente, la mayoría de las empresas contemporáneas se han dado de la necesidad de contar con programas de generación de talentos, se han adaptado de esta forma a las nuevas necesidades del entorno socio laboral y para ello se han ajustado posturas de vinculación técnica con la finalidad de asumir grandes retos de crecimiento y competitividad comercial, explotando las virtudes y conocimientos propios de su generación. Las organizaciones actuales deben darse cuenta de la nueva realidad y para ello deben estimular la integración de los nuevos prospectos, las posturas de asociación del departamento de talento humano deben ser más flexibles en

búsqueda de elementos que creen escenarios sólidos en materia de flexibilización laboral, mejores espacios para la autonomía laboral y la flexibilización de los procesos para impulsar la autorrealización laboral y personal.

## 11.Referencias

- D'Agostino, A. (2019). El capital Humano en las organizaciones contemporáneas. Revista Elsevier.
- McKinsey , Q. (2008). *Making Talent a Strategic Priority*. Researchgate.
- Abe, C. N., & Salazar, K. (2017). *Fidelización de los Millennials en las empresas peruanas de servicios turísticos*. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola.
- Acosta, C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials*. Chía, Cundinamarca, Colombia: Universidad de La Sabana. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/30987/Catalina%20Acosta%20Pi%c3%bleros%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguila , N. (25 de 10 de 2013). La generación Y. *Diario El país*. Recuperado el 16 de 03 de 2020
- Alonso, A. (06 de 02 de 2017). *Revista Semana*. Obtenido de Características de los Millennials y Centennials: <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>
- Arenas, C. (09 de Julio de 2019). Lupa sobre los Millennials en Colombia. Una óptica relacional. *Revista dinero*.
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166702>.
- Blanco, A. (2004). Karl Mannheim en la formación de la sociología moderna en América Latina\*. *Dialnet*.

- Bolsillo, T. (2016). Finanzas y Generaciones. Una relación cambiante. *Revista semana*.
- Booz, M. (2018). *These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*. Surlet. Obtenido de <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Brant, J. (2015). Millennials: la generación Empowered. ¿Cómo influenciar, colaborar y socializar las marcas?
- Buitrago, L., García, B., Ruiz, T., & Suesca, A. M. (2017). *Impacto de los Millennials en los procesos de talento humano en la corporación Club el Nogal*. Bogotá D.C: Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda.
- Carvajal, K. (2020). ¿Cómo vive cada generación los cambios del Covid-19? *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/04/03/red-forbes/como-vive-cada-generacion-los-cambios-del-covid-19/>
- Cialdella, D. (25 de junio de 2015). La onvivencia generacional en las empresas. *Banco comafi*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de <https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/convivencia-generacional-empresas>
- Claver, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2010). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Science Direct. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Elsevier.
- Conley , C. (2018). *What baby boomers can learn from millennials at work — and vice versa* . Obtenido de TED:

([https://www.ted.com/talks/chip\\_conley\\_what\\_baby\\_boomers\\_can\\_learn\\_from\\_millennials\\_at\\_work\\_and\\_vice\\_versa#t-730206](https://www.ted.com/talks/chip_conley_what_baby_boomers_can_learn_from_millennials_at_work_and_vice_versa#t-730206))

Daft, R. (2011). La teoría organizacional y la gestión gerencial.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited - Deloitte. (Agosto de 2019). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Millennials%20Colombia%202019%20Espa%C3%B1ol%20AGO%202019.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2016). *Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia*. Obtenido de Informe institucional

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2020). *Centro Institucional*.

Recuperado el 18 de 03 de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Dudiuk, P. (2017). *El debate acerca de Millennials y su impacto en la sociedad moderna*. UNLP. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata .

Economic Commission for Latin American and the Caribbean - Eclac. (2018). *The new digital revolution*.

Epstein, M., & Hershatter, A. (Research Gate de Enero de 2017). *Millennials and the World of Work: An Organization and Management*. Obtenido de Academia.

Espinosa, L. E., & Marín, A. (2014). *La vinculación y retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI*. Obtenido de Universidad de Medellín:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1262/Vinculaci%C3%B3n%20y>

%20retenci%C3%B3n%20de%20los%20nuevos%20trabajadores%20del%20siglo%20X  
 XI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Farné , S. (2019). Las nuevas tendencias de le generación Millennial. *Observatorio Laboral de la Universidad Externado*. Colombia.

Federación Nacional de Gestión Humana - ACRIP. (2019). *Informe mensual del mercado laboral*. Fedesarrollo.

Frian, A., & Mulyani, F. (2018). *Millennials employee turnover intention in Indonesia*.  
 Septiembre: DOI: 10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2018-no3-art5.

Galeano, V., García, J. J., Quiroga, I. A., & Ramírez, A. (2016). *Estrategias para la retención del personal ideneo para la organización*. Bogotá D.C, Cundinamarca: Universidad Sergio Arboleda. Repositorio institucional.

Gonzales, L. (2016). *Desarrollando Ideas para la gestión de capital humano*. Redalyc.

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia1. Universidad de Palermo, Italia: Palermo Business Review | N° 5.

Guerra, P., Barragán, J., & Villarreal, C. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. International Journal of Good Conscience.

Jaramillo Jassir, I. (2018). Propuestas para disminuir el desempleo juvenil en Colombia. *Revista Dinero*.

- Jayson, S. (07 de 02 de 2013). Who's feeling stressed? Young adults, new survey shows. *Usa Today Journal*. Obtenido de <https://www.usatoday.com/story/news/nation/2013/02/06/stress-psychology-millennials-depression/1878295/>
- Jean Lee, D. (2014). 6 Tips For Better Work-Life Balance. *Revista Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/deborahlee/2014/10/20/6-tips-for-better-work-life-balance/#660b539229ff>
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*.
- Kazutoyo, K. (1986). *Los Innovadores* [Grabado por E. F. group]. Japón.
- Kurz, C., Garcia, C., & McIlvenna, J. (Octubre de 2013). La Generación de los Millennials. *The Next Norma. An unprecedented look at Millennials worldwide*. Media Buzz.
- Lima, J., & Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la generación X en Arequipa, 2017*. Arequipa, Perú: Repositorio digital. Universidad Católica San Pablo.
- López Celis, D. M. (2018). Jóvenes de la generación de los “Millennials” y su consumo socialmente responsable en Bogotá, Colombia. *Visión gerencial*.
- Lopez, C. (2020). *Planeación Estrategica y Prospectiva organizacional. Oportunidades de los Millennials en el siglo XXI*. Santa Marta, Magdalena.
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. En U. t. Pereira, *Scientia et Technica Año XVIII*, (Vol. 18). Pereira, Risaralda.

- Madero, G., & Sergio, M. (2019). *Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana*. Revista Scielo: Investig. adm. vol.48 no.124 Ciudad de México jul./. Investigación administrativa.
- Manene, L. (2012). Mercado: Concepto, Tipos, Estrategias, Atractivo y Segmentación. <http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>.
- March, J. (1991). *Exploration and exploitation in Organisational learning*. Organization Science. Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational. Learning: Papers in Honor of (and by) James G.
- Margaret, D., & Jago, L. (2015). *Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies* (Vol. 27). emerald insight. Discover Journals.
- Martinez, A., Ruiz, N., & Rojas, N. (2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. Bogotá D.C: Researchgate. DOI: 10.13140/RG.2.2.34311.04000.
- Mauris, A. (2014). *El millennial en el lugar de trabajo. Nuevas tendencias organizativas*. Universidad Católica San Pablo.
- McCourt, D. M. (2011). The “Problem of Generations” Revisited: Karl Mannheim and the Sociology of Knowledge in International Relations. Palgrave Macmillan, New York. ISBN 978-1-137-01156-5.
- McKern, B. (2003). *Managing the global network corporation*. Routledge; Edición: 1. ISBN-10: 0415297052.



- Miles, R., Snow, C., Miles, G., Mathews, J., & Coleman, H. (2000). *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*. Research Gate.
- Mina, P. (2015). *Atracción y Retención Del Talento*. Regista Talento Caribe.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED v.16 n.4 Ciudad de La Habana oct.-oct.*  
Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-son-las-organizaciones-matriciales-y-como-benefician-las-empresas>
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo planeta.
- Molina, G. (2016). *La generación sin jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.  
Repositorio Digital.
- Moscoso, F. (2016). *Diferencia entre baby boomers generacion X y millennials*. *M&P*. Obtenido de <https://mypmagazine.wordpress.com/2016/09/03/diferencias-entre-baby-boomersgeneracion-x-y-millennials/>
- New Strategist Publication. (2017). *American Generation: Who They are and How Live*. Editor: *New Strategist Pubns; Edición: 9; ISBN-10: 1937737462*.
- Newstron, W. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo. Una mirada organizacional* (13 ed.). Montreal, Canadá: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- Padila, A., & del Águila, A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización virtual. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, ISSN 1135-2523, Vol. 9, N° 3,*, Dialnet. Uniroja.

- Pertuz, R. (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Revista Electrónica Educare. Scielo, 18*, On-line version ISSN 1409-4258 Print version ISSN 1409-4258. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5565/16176>
- PriceWaterhouseCoopers - PWC. (2014). *Informe de gestión para la actividad organizacional adolescente*. Madrid, España.
- PriceWaterhouseCoopers - PWC. (2015). *Inspirando, Casos de éxito en diversidad de género*. Madrid, España.
- PriceWaterhouseCoopers. (2014). *Informes sectoriales de gestión organizacional*. Gestión institucional. Recuperado el 18 de 03 de 2020, de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Quirós, J. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. RRHH digital.
- Real Academia Española - RAE. (2014). Madrid, España.
- Revista semana. (2017). Millennials y centennials, las generaciones que cambiarán el mundo. *Revista Semana*.
- Reyes, A. (2013). *Administración Moderna desde un enfoque gerencial*. Editorial limusa.
- Rivas, L. (2012). *Nuevas Formas de Organización y la integración de la generación joven* (Vol. 18). Cali, Colombia, Colombia. Recuperado el 11 de 04 de 2020, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001)

- Rosero, G., & Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A.* Universidad Internacional SEK.
- Sarmiento, A. (2016). Los millennials y su impacto en las organizaciones contemporáneas. pág. Revista Elsevier.
- Scott , E. (2007). *Influencia organizacional en los procesos administrativos. La postura Millennial.* Dialnet.
- Stillman, D., & Lancaster, L. (2003). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work.* Editor: Harper Business; Edición: Reprint: ISBN-10: 0066621070.
- Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York: Editor: Quill; Edición: Reprint. ISBN-10: 0688119123.
- Vela, D. (2010). *Prolegómenos de la Generación X.* 2010, vol.13, n.2, pp.369-386. ISSN 0122-8285.
- Vera Salazar, P., Labarcés Ballesta, C., & Chacón Velásquez, E. (2011). Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. *Clío América.*
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Pearson.

