



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**MOTIVACION GENERACION MILLENNIALS
CASO EMPRESARIAL**

**Luisa Fernanda Forero Rodríguez
David Gustavo Maldonado Neira**

**Director
Dr. Roberto De La Vega Vallejo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA
Administración de Empresas; MBA Internacional con Énfasis en Negocios
Internacionales
Bogotá, Colombia
2019**

Colombian Journeys, una empresa mediana con un gran reto: motivar a los millennials

En enero de 2019, Guillermo Villoria, el Gerente General de Colombian Journeys, citó una reunión para tratar un tema que lo tenía bastante preocupado: durante los últimos años, gracias al crecimiento del sector del turismo en el país, la compañía ha venido teniendo más mercado que atender y por ende el equipo de trabajo ha crecido.

El target de la empresa en términos de contratación durante estos años de crecimiento se ha enfocado en contratar personas jóvenes, creativas, apasionadas, entre otras cualidades similares. Durante los primeros meses de contratación los líderes de las áreas estaban bastante satisfechos con la selección que se había realizado ya que esta nueva generación de jóvenes demostraba pasión por el trabajo y siempre estaban aportando ideas innovadoras, nuevos destinos turísticos, entre otras. Sin embargo, a la fecha existía una preocupación por la alta rotación de empleados por la cual estaba atravesando la organización.

Guillermo había tenido la fortuna de conocer a un alto directivo de Price Waterhouse Cooper que le había indicado una serie de acciones que la compañía había adoptado para motivar a esta generación y esto lo llevó a reflexionar acerca de los cambios que podría aplicar en su empresa para ser más exitoso en la motivación de esta generación, que representaba el 90% de sus empleados.

Colombian Journeys

Colombian Journeys es una agencia mayorista de turismo receptivo ubicada en Bogotá, Colombia.

La empresa inició en Venezuela en 1995 como operadora mayorista de turismo receptivo en ese país y en 2006 el socio fundador, Livio Leopardi decidió abrir la compañía en Colombia.

En el 2012, Guillermo Villoria se unió a la compañía como Gerente General y como socio, quedando así la empresa con 3 socios: Livio Leopardi, Guillermo Villoria y Eduardo Faranna.

En el 2017 se iniciaron operaciones también en Panamá, bajo el mismo concepto de agencia mayorista de turismo receptivo, con el nombre Panana Journeys.

En la actualidad Colombia es mercado principal en tamaño y en facturación, debido a que en Venezuela, por su situación política, no se están generando muchas ventas y la operación en Panamá es reciente.

La compañía se dedica a vender Colombia como destino turístico a Tour Operadores en el extranjero, ofreciendo servicios de transporte, alojamiento, restaurantes, excursiones y otros servicios para los pasajeros interesados en conocer Colombia.

Talento Humano

Colombian Journeys es una empresa mediana que no cuenta con procesos establecidos de Talento Humano puntuales para la retención de los millennials, a pesar que el 90% de sus empleados pertenecen a esta generación.

La empresa tiene 12 años en Colombia y cuenta con personal que ha trabajado desde hace 8 años en la compañía y, aunque la rotación de personal siempre ha estado presente como en cualquier otra empresa, en los últimos años en los que la empresa ha estado creciendo, la rotación ha aumentado, y debido a que las proyecciones de crecimiento continúan se ve la necesidad de adoptar estrategias formales que permitan tener una mayor motivación y retención de personal.

A lo largo de los años y teniendo en cuenta el perfil de los empleados, la empresa ha adoptado algunas estrategias que han contribuido con el aumento de la motivación de empleados y han generado que muchos de ellos, que ya habían rotado por varias empresas del sector permaneciendo poco tiempo en ellas, hayan permanecido más tiempo en Colombian Journeys y se proyecten a largo plazo.

Esas estrategias están enfocadas en generar una cultura organizacional abierta en aspectos como la comunicación, donde la gente pueda expresar su opinión y esta sea valorada y además puedan expresar sus expectativas a futuro. Las relaciones de los líderes de las áreas con sus equipos son a la vez abiertas, auténticas y honestas.

La empresa se ha enfocado en dar una serie de beneficios blandos como medias tardes libres al mes, día de cumpleaños libre y trabajo en casa un día a la semana para algunos miembros del equipo. A nivel de horario existe cierta flexibilidad en la medida en que las personas pueden llegar un poco tarde sin problema, pueden tomarse su tiempo de almuerzo cuando quieran y hay flexibilidad en cuanto a permisos para asuntos personales.

Sin embargo, no hay una estrategia definida a nivel de recursos humanos para motivar a los empleados, y aunque se ha adoptado algunas acciones la compañía sigue siendo una empresa clásica en el sentido que hay unos horarios definidos, que existe un proceso por escrito y burocrático para ausentarse del trabajo, no hay un proceso claro de retroalimentación así que varía mucho dependiendo del líder de cada área y en algunos casos se hace anualmente y no existe un proceso definido de inducción ni capacitación.

En el momento de ingreso de un nuevo miembro del equipo, su jefe inmediato debe hacerle una inducción, sin embargo, es un proceso muy informal y que no está definido, así que algunos empleados, a pesar de llevar varios meses trabajando en la compañía no tienen clara su visión, misión, valores ni el impacto global que su trabajo tiene en la empresa. Debido a que no existe un proceso documentado de inducción, es posible que en algunos casos los empleados se enteren de los beneficios blandos que ofrece la empresa semanas después de haber ingresado.

Aunque existe una comunicación abierta y de confianza, no se generan espacios puntuales para que los empleados compartan sus ideas y cuando las comparten no se realiza un

seguimiento a su aplicación, así que muchas sugerencias positivas se pierden en el día a día o se genera frustración en el equipo ya que algunas de las ideas, aunque sean buenas y aplicables, jamás se ejecutan.

La empresa tampoco ha generado espacios oficiales donde los empleados puedan expresar cuáles son sus aspiraciones, qué esperan del trabajo, en qué otras áreas de la empresa les gustaría involucrarse y cómo les gustaría desarrollarse profesionalmente.

La capacitación en Colombian Journeys no es un proceso que se realice formalmente; aunque hay algunas iniciativas como viajes de algunos miembros del equipo para conocer los destinos ofrecidos en Colombia, inspección de hoteles y visitas de proveedores para que enseñen su producto, no hay una estrategia constante y a la cual se le asigne un presupuesto anual para poder realizar este proceso de capacitación de forma estructurada. Las capacitaciones a nivel de producto, mercados, estrategia de ventas, sistemas entre otros, se realizan únicamente en meses de temporada baja ya que la empresa no les da prioridad.

Aunque se han hecho algunas actividades de responsabilidad social empresarial que involucran a los miembros del equipo, la empresa no tiene programas claros en donde los empleados se puedan involucrar, así como tampoco cuenta con una estrategia de sostenibilidad interna en donde los empleados puedan sentir que están aportando. Varios empleados han mostrado su interés en ayudar a las comunidades a desarrollar o mejorar su producto turístico, o generar otras acciones como ayudar a las familias de bajos recursos a través de donaciones, o incluso hacer jornadas ambientales y recoger basura en alguno de los destinos, pero al no haber una estrategia estructurada estas acciones no son constantes a nivel de empresa.

Guillermo se preguntaba qué estrategias estaban adoptando otras empresas para motivar a esta generación. Ese fin de semana Guillermo tenía el matrimonio de uno de sus mejores amigos y durante el coctel de bienvenida mientras conversaba con algunos invitados le preguntaron cómo iba su negocio a lo que respondió que el negocio iba muy bien gracias al crecimiento del sector. Sin embargo, se estaba enfrentando a un problema en términos de retención de personal ya que no sabía bien como motivar a esta nueva generación de jóvenes.

Por fortuna y cosas de la vida, Raúl, una de las personas con las que estaba conversando, trabaja como alto director en Price Waterhouse Cooper y compartió con Guillermo algunas de las estrategias adoptadas por la compañía que habían tenido un impacto positivo en la motivación de la generación de los millennials.

Price Waterhouse Cooper (PwC)

Price Waterhouse Cooper es la segunda firma de servicios profesionales más grande del mundo por detrás de Deloitte, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global (Coopers, 2019).

La historia de la empresa se remonta al siglo XIX en Londres cuando Samuel Lowell Price, hijo de un alfarero entra en la profesión contable a una edad temprana. Luego de obtener

experiencia y haberse convertido en miembro de varias empresas pequeñas decidió dar el salto y abrir su propia firma (Coopers, 2019).

En 1874 Price y Waterhouse unieron fuerzas para crear Price, Waterhouse & Co. La empresa fue reconocida como una de las mejores en Londres, logrando abrir su primera oficina en Estados Unidos en 1890 en Nueva York. Desde entonces la empresa comenzó a establecer asociaciones independientes en todo el mundo. (Coopers, 2019)

En 1998 Coopers & Lybrand se fusionaron con Price Waterhouse para formar PricewaterhouseCoopers (Coopers, 2019).

En la actualidad, PwC es una de las mayores organizaciones de servicios profesionales del mundo. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 157 países, donde laboran cerca de 223,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades. (Coopers, 2019)

PwC Llegó a Colombia en 1947 y en julio del año 2000 cambió su nombre a lo que conocemos hoy en día como PricewaterhouseCoopers (PwC) gracias a la fusión de los representantes de Coopers & Lybrand (Coopers, 2019).

En Colombia la empresa se enfoca en el compromiso con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, los cuales se han convertido en su mejor aliado. Por esta razón, se esfuerzan por ofrecer una amplia gama de servicios profesionales que puedan necesitar. Cuentan con un excelente posicionamiento en los sectores y mercados más importantes del país (Coopers, 2019).

Talento Humano

Price Waterhouse Cooper (PwC) es un ejemplo de organización que ha sabido adaptarse para solucionar los retos que representa el cambio generacional de sus empleados y ha adoptado diferentes estrategias para motivar y retener la generación de los millennials.

Con el paso de los años, los ejecutivos de la firma se dieron cuenta de que los millennials “no sólo exigían conocer el propósito de la organización, su razón de ser, sino que además estaban preparados para abandonar la firma si su propósito no estaba alineado con sus valores” (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 3). Además, también fueron capaces de entender que la escasez de talento humano representaba una gran reto, ya que la competencia por reclutar a los mejores empleados iba a ser feroz (PwC, 2011).

Bajo este contexto, y teniendo en cuenta que PwC contrataba anualmente a ocho mil estudiantes recién graduados (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 3), la compañía decidió implementar una serie de estrategias que le permitirían motivar a sus empleados y mantenerse vigente en un mercado laboral en el cual, para el 2020, los millennials representarán el 50% de la fuerza laboral a nivel mundial (PwC, 2011).

A lo largo de la última década, los cambios administrativos implementados por la firma lograron incrementar el involucramiento de los empleados con la firma y que los resultados en términos de motivación y retención de personal fueran bastante positivos (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

A continuación se presentan las principales estrategias que han sido efectuadas por la compañía para motivar y retener millennials:

1. Mayor participación

PwC ha implementado programas para interactuar con sus empleados, permitiéndoles saber de antemano qué está haciendo la empresa y por qué, y dándoles una voz para que puedan participar en las decisiones directivas (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

Como ejemplo de acción puntal, la firma realizó pruebas en las cuales preguntó a sus empleados ¿cómo invertir en el capital humano?, y ¿cuál creían que debería ser la próxima idea que le representaría a la compañía 100 millones de dólares? Como resultado, más del 70% de los empleados participó en el proceso de ideación, demostrando lo valioso que resultó este ejercicio (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

2. Crecimiento profesional

Ya que la generación de los millennials busca flexibilidad para moverse de un campo profesional a otro, PwC implementó una estrategia en la cual se eliminaban las barreras artificiales, permitiendo a los empleados cambiar de área laboral sin que esto representase un inconveniente (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

Por otra parte, la compañía también decidió implementar un programa llamado “full circle”, en el cual se permite a los empleados hacer una pausa cuando un motivo personal los obliga a frenar su actividad laboral, lo cual les permite retomar su trabajo cuando sus inconvenientes han sido solucionados (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

Adicionalmente, la firma creó la red “Flexibility2 talent”, bajo la cual se le permite a los empleados trabajar en un área específica durante las temporadas altas y luego se les da la flexibilidad para que persigan intereses personales. Por ejemplo, uno de los empleados realizó una pausa laboral para estudiar medicina y retornó a la compañía para trabajar durante las vacaciones entre clases (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

3. Reconocimiento

La generación de los millennials busca recibir reconocimientos que van más allá de los incentivos económicos. Por esta razón, PwC implementó una serie de beneficios no monetarios para motivar a sus empleados (Moritz, The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4). Uno de estos, por ejemplo, se trata de que cuando un individuo ha cumplido varios años trabajando para la compañía, éste es enviado a California

para que reciba un curso de liderazgo. Otro, es que cuando las personas cumplen un periodo determinado trabajando para la firma, pueden tomar cuatro semanas sabáticas para perseguir un interés determinado como viajar, hacer voluntariado o compartir tiempo con su familia (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 4).

4. Valores corporativos y responsabilidad social

PwC encontró que las personas que participan en más de un programa de responsabilidad social de la compañía tienden a mantenerse vinculados con la firma en un promedio de 7.4 años, mientras que aquellas personas que no participan en estas actividades suelen trabajar para la misma un promedio de 6.3 años (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5).

Por ejemplo, sólo el 8% de las personas que participaron en el “Proyecto Belice”, una de las iniciativas sociales de la firma, abandonaron la compañía al año siguiente, en comparación con un 16% de personas que se retiraron y que no participaron en esta actividad (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5).

Los millennials reaccionan rápidamente cuando ven una desconexión entre las palabras de las compañías y sus acciones, por esta razón es muy importante que los líderes de las organizaciones sean muy coherentes y se muestren como un ejemplo a seguir para sus empleados (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5).

5. Adaptación en los cargos gerenciales

Los millennials cargan con el peso de una serie de mitos no fundamentados bajo los cuales se cree que son individuos egoístas, perezosos y poco comprometidos con el trabajo (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5). Cambiar esta percepción en los cargos gerenciales ha representado un gran esfuerzo para PwC, que ha creado una serie de estrategias para garantizar que los directivos de la empresa trabajen de una manera adecuada con sus empleados millennials (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5). Por ejemplo, antes de que el director de un área empiece a realizar sus funciones, se le pide un plan de trabajo en el cual se incluyan ciertas flexibilidades, como la de permitir que las personas trabajen de manera remota (Moritz, The U.S. Chairman od PwC on Keeping Millennials Engaged, 2014, pág. 5).

Generación Millenial

El mercado laboral actual está compuesto en gran parte por la generación de los millennials, personas nacidos entre 1980 y 2000, aunque estos años pueden variar un poco de acuerdo a la fuente.

Los millennials se han caracterizado por haber llegado al mercado laboral con nuevas reglas de juego y con grandes retos para las organizaciones. Esta generación cuenta con motivaciones significativamente diferentes a las de sus predecesores y esto ha conllevado a que los líderes empresariales deban cambiar su estrategia en términos de contratación y retención de talentos.

“La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005), pero la verdadera pregunta es ¿qué motiva a los millennials?

De acuerdo a Elgar, “Los millennials se diferencian de generaciones previas en las prioridades de su vida profesional, se mueven mucho más de posiciones a lo largo de carrera, cambian de trabajo relativamente de forma frecuente, están menos satisfechos con su sueldo y es menos probable que se cumplan sus expectativas personales a través de sus logros profesionales” (Elgar, 2012), es por esto que es importante entender qué los motiva para que las organizaciones puedan adaptar sus procesos y retenerlos en el largo plazo.

Por otro lado, como menciona el sociólogo británico Simon Sinek, los millennials representan una generación que creció pensando que eran especiales y que podían lograr todo lo querían sin mayor esfuerzo y de manera inmediata. Sin embargo, cuando estos se enfrentan a la realidad del ámbito laboral, se dan cuenta que no son especiales simplemente porque lo creen y que deben trabajar duro y que se requiere de esfuerzo para lograr resultados. Esta realidad es una de las razones principales del porqué en muchas ocasiones se sienten frustrados y abandonan sus trabajos rápidamente (Sinek, 2016).

Otro autor que sustenta lo mencionado por el británico Simon es Haydn Shaw, autor del libro *Sticking Points* donde menciona que los millennials son sumamente seguros de sí mismos ya que sus padres los convencieron de que son especiales y crecieron en una época económicamente próspera, sin sacrificios. Son la generación con el “índice más alto de voluntariado, tienen una fuerte inclinación social por ayudar al prójimo y aportar algo positivo a la sociedad, al mismo tiempo que creen en un balance entre vida y trabajo” (Aramburu, 2016). Además, en comparación con la “generación X, que cree en una gratificación que toma tiempo, los millennials han crecido pensando que el mañana podría no llegar. Por ello, esperan que sus acciones tengan un resultado rápido, donde se trabaja ya para ser recompensado de inmediato” (Aramburu, 2016).

De acuerdo a otros autores, los millennials son calificados como una generación con rasgos narcisistas “esto implica varias actitudes en el lugar de trabajo que se consideran poco realistas, tales como altas expectativas en el lugar de trabajo, el derecho a opinar y la desconexión entre rendimiento y recompensas, lo que dará lugar demandas poco realistas por parte del puesto de trabajo” (Ramadan Queiri, Dwaikat, & Wan Yusoff, 2014, pág. 49).

Adicionalmente, esta generación creció acostumbrada a obtener gratificación instantánea debido al avance tecnológico, así que no están habituados a invertir tiempo para construir relaciones ni esperar recompensas, esto los lleva a ser impacientes (Sinek, 2016).

Las empresas usualmente se preocupan más por las ganancias que por el bienestar de sus empleados y esto no ayuda a que aumenten su confianza o a que aprendan a mejorar sus relaciones interpersonales y tampoco les ayuda a aprender a valorar lo gratificante que puede ser tener un trabajo en el largo plazo (Sinek, 2016).

A partir de muchos estudios, estadísticas e informes empresariales se pudo deducir que los millennials son una generación bastante diferente y que las empresas se encuentran ante un reto muy grande, razón por la cual es importante que las organizaciones puedan lograr identificar cuáles son esas características que resultan ser motivacionales para los millennials. A continuación se mencionaran algunas de ellas:

Uno de los principales motivantes para los millennials se trata de trabajar en una organización con propósito, es decir que tanto la organización como todos sus empleados tengan claro qué es lo que realmente se busca a través de la empresa. Este aspecto se ha identificado como uno de los aspectos más importantes por no decir el de mayor relevancia para los millennials.

Es una generación que en comparación con las generaciones anteriores, se siente más motivada por el propósito de su compañía que por el dinero que esta les pueda ofrecer (Clifton, 2016). Además, buscan organizaciones que tengan un impacto y que este impacto esté alineado con sus valores personales.

Otro gran factor motivacional que se identificó es que los millennials buscan un balance entre su vida personal y su vida privada, lo cual se puede lograr a través de la flexibilidad. Esta generación se ve motivada en organizaciones que no obligan a cumplir horarios de 8 horas diarias sino que buscan motivación a través de lograr resultados en su propio tiempo (Stein, 2016), esperan que los reconozcan por sus resultados en el trabajo más que por el tiempo invertido en él.

Un tercer factor motivacional se determinó en un estudio realizado por la firma Gallup, en donde se encontró que “el 87% de los millennials considera que las "oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional" son importantes a la hora de conseguir un trabajo (Adkins & Rigoni, 2016).

Esta generación no está buscando oficinas con mesas de ping pong, máquinas de cappuccino y desayunos gratis como a veces se tiene a pensar por las organizaciones. Esta generación lo que realmente busca es un lugar que les brinde posibilidad de aprender nuevas habilidades, mejorar profesionalmente y ser cada día una mejor persona (Clifton, 2016).

Teniendo en cuenta esto, las empresas deben cambiar la forma en que se ve el desarrollo profesional de los millennials, ya que “los millennials no buscan solo desarrollarse a nivel académico a través de cursos académicos sino más bien a través de experiencias” (Curtis, 2018). Recordemos que se trata de una generación a la cual le gustan los retos y el entrenamiento constante. Se considera que este tipo de políticas internas hacen que esta generación no se aburra, los mantiene motivados y los hace sentir como que están aportando algo y generando un impacto en la organización. Finalmente, es importante mencionar que aunque su principal motivador para trabajar no es la compensación monetaria, esto no significa que no sea una generación ambiciosa. Efectivamente es una generación que busca ascender a nivel laboral para poder tener un mayor impacto dentro de la organización, pero también lo hacen por el hecho de recibir una retribución económica mayor (Stein, 2016).

Un factor motivacional que se pensaría que no es tan relevante y que sí resulta ser un gran motivador para esta generación se trata de que los millennials esperan que sus jefes tengan un estilo gerencial inclusivo, es decir, esperan poder trabajar en comunidades con un interés

y pasión mutua y no buscan jerarquías estructuradas (Benson, 2016). De hecho, de acuerdo con Mc Queen (McQueen, 2017), para los millennials es importante que sus líderes pongan las relaciones personales por encima del rol de trabajo, ya que esta generación crea vínculos de lealtad con las personas más allá de las organizaciones, dando gran relevancia a las relaciones auténticas, de lealtad y honestidad.

Teniendo en cuenta esto, las organizaciones deben enfocarse en crear ambientes que sean inclusivos y colaborativos. Deben buscar que a través de proyectos colaborativos se logre mejorar la retención de personas, se creen prácticas en donde se fomente el aprendizaje entre las personas y además en donde se apoye la creatividad a todo nivel dentro de la organización (Thompson P. , 2014). Es importante que los líderes de las organizaciones sean excelentes mentores y no se limiten a trabajar bajo una estructura jerárquica, ya que esta generación quiere líderes que construyan equipos y que los inspiren (Curtis, 2018).

“Makelin Arias, vicepresidente de Capital Humano de Banco General, opina que “el reto de las empresas es saber sacarle provecho a cada generación, aprender de ellas, incorporarlas a la cultura como un ingrediente más, y no transformar la cultura para incorporar a la nueva generación; esto es clave para trascender en el tiempo” (Aramburu, 2016).

Un factor motivacional que se deduce fácilmente por las características de esta generación es la autonomía. Recordemos que los Millennials son una generación a la cual les gusta trabajar bajo objetivos y retos. Para mantener a los millennials motivados se les debe dar autonomía ya que es una generación que gracias al Internet creció con el poder de tener información a la mano y de vivir de forma autónoma. Esto los hace desear tener poder en la empresa y contar con la libertad de tomar decisiones (Notter, 2018). De acuerdo con Alicia Curtis, se debe evitar la micro gestión ya que esta generación busca flexibilidad en cuanto tiempos, lugares y personas con las que trabajan. (Curtis, 2018).

Finalmente, a través de un estudio se reveló que el 42% de los millennials desean retroalimentación cada semana, más del doble del porcentaje en comparación a otras generaciones (Benson, 2016). Los millennials quieren entablar conversaciones continuas, similares a la forma en la que se comunican en su día a día con las redes sociales y las aplicaciones móviles. Los reportes anuales ya no funcionan para ellos, el camino está dado por una constante comunicación en donde prima la retroalimentación del líder del proyecto (Clifton, 2016).

La retroalimentación positiva y constante es importante ya que como se mencionó anteriormente es una generación que creció oyendo que eran especiales y únicos así que están acostumbrados a esto. Se deben valorar sus ideas ya que esta generación llega al ambiente laboral lleno de energía y de ideas y no tienen miedo de exponerlas; son una generación de personas audaces que no tienen miedo de cuestionar por qué las cosas funcionan y cómo funcionan. Es importante que las organizaciones entiendan que si esta característica de los Millennials es usada de la mejor forma se podrá contar con un equipo de trabajo que siempre estará innovando y aportando ideas en pro de mejorar los resultados de la organización.

Mercado Laboral Actual

El mercado laboral actual está compuesto en gran parte por la generación de los millennials; para el 2025 serán el 75% de la fuerza de trabajo a nivel mundial (Stein, 2016), lo que muestra la importancia que tiene para las organizaciones a nivel de fuerza laboral.

A diferencia de las generaciones pasadas, los millennials no buscan pasar toda su vida profesional en una misma empresa y están dispuestos a abandonar una firma si no sienten que sus valores personales estén alineados con los de la empresa o si piensan que la empresa no es coherente entre lo que dice y lo que hace (Moritz, The U.S. Chariman of PwC on keeping Millennials engaged, 2014).

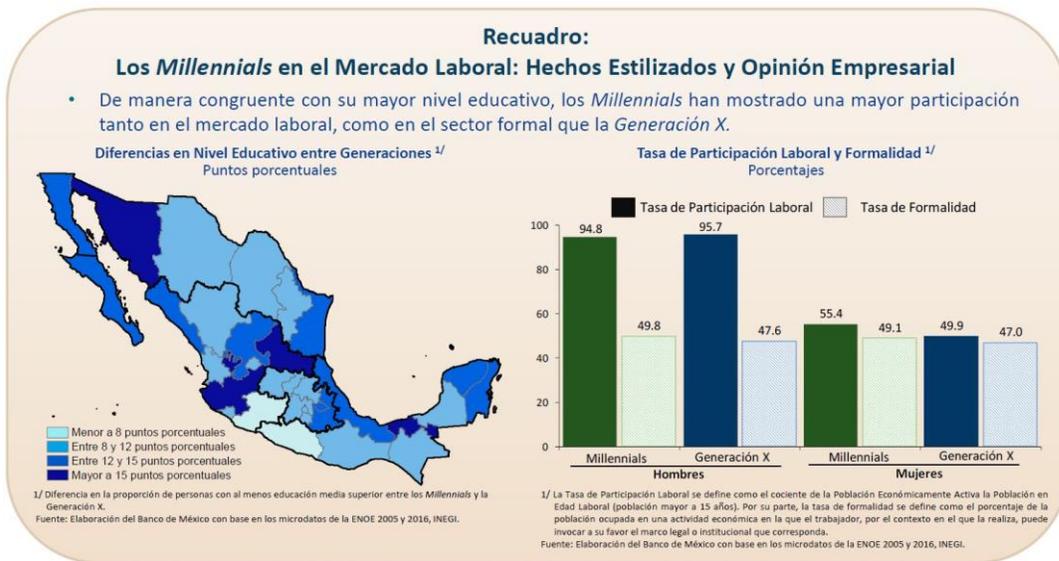
No retener el talento le cuesta mucho a las empresas, “el costo de reemplazo de un empleado puede ser el 150% de su salario anual o más” (Rigoni & Nelson, 2016). Estos costos están asociados con mayor inversión en procesos de talento humano, que van desde el reclutamiento hasta la capacitación de nuevos empleados que varía de acuerdo a la curva de aprendizaje, así que para reemplazar un empleado capacitado una empresa debe invertir no solo dinero sino tiempo.

El Problema

Después de su charla con Raúl, Guillermo se preguntaba qué estrategias podía implementar en la empresa para mejorar la retención y motivación de sus empleados y que, como había sido en años anteriores, pudiera contar con un equipo que durara en la empresa varios años y que estuviera motivado y comprometido con la organización; al fin y al cabo, se trata de una empresa dedicada al servicio, donde el principal diferencial es el talento humano.

ANEXOS

Anexo 1



(Mexico, 2017)

Anexo 2 – Estudio de Accenture



(empleo, 2016)

Anexo 3



(Assesment, 2016)

Bibliografía

- Adkins, A., & Rigoni, B. (30 de Jun de 2016). *Gallup*. Recuperado el 28 de Abr de 2019, de Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities: https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_236294&g_medium=copy
- Aramburu, P. (Julio de 2016). *Banco General* . Obtenido de <https://www.enexclusiva.com/07/2016/actualidad/los-millennials-y-el-mundo-laboral/>
- Assesment, C. d. (24 de Agosto de 2016). *Universia News* . Obtenido de <https://pr.universianews.net/2016/08/24/los-millennials-opinan-sobre-el-mercado-laboral/>
- Benson, T. (11 de Feb de 2016). *Harvard Business Review*. Obtenido de Motivating Millennials Takes More than Flexible Work Policies: <https://hbr.org/2016/02/motivating-millennials-takes-more-than-flexible-work-policies?autocomplete=true>
- Clifton, J. (2016). *Gallup*. Recuperado el 28 de Abr de 2019, de How Millennials Want to Work and Live: https://news.gallup.com/reports/189830/e.aspx?utm_source=Gallupdotcom&utm_medium=Learning%26Development170894&utm_campaign=MillennialsReport
- Coopers, P. W. (2019). *PWC* . Obtenido de <https://www.pwc.com/ia/es/acerca-de-nosotros/historia.html>
- Curtis, A. (20 de Mar de 2018). *You Tube*. Obtenido de How to Motivate Millennials in the Workplace Curtin University: <https://www.youtube.com/watch?v=uhoYwX2m7ho>
- Elgar, E. (2012). *Managing the new workforce. International perspectives on the Millennial Generation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- empleo, O. O. (26 de Octubre de 2016). *OPR Ofertas de empleo* . Obtenido de <http://oprjobs.com/los-millennials-y-los-empleos-convencionales/>
- López, J. (2005). Motivación y gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 25-36.
- McQueen, M. (20 de Abr de 2017). *You Tube*. Obtenido de 7 Keys to Managing Millennials: <https://www.youtube.com/watch?v=IpMBuHXYTes>
- Mexico, B. d. (13 de Septiembre de 2017). *Banxico*. Obtenido de <http://www.anterior.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-economias-regionales/reportes-economias-regionales.html>

- Moritz, B. (Nov de 2014). The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged. *Harvard Business Review*, págs. 1-5.
- Moritz, B. (2014). The U.S. Chairman of PwC on keeping Millennials engaged. *Harvard Business Review*, 5.
- Notter, J. (14 de Mar de 2018). *Forbes*. Obtenido de Motivating Millennials (And Everyone Else, For That Matter):
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/14/motivating-millennials-and-everyone-else-for-that-matter/#342d9f6d57c1>
- PwC. (11 de 2011). *Price Waterhouse Cooper*. Recuperado el 1 de 05 de 2019, de Price Waterhouse Cooper: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Ramadan Queiri, A., Dwaikat, N., & Wan Yusoff, W. (2014). Motivational Methods for Millennials: Balancing between Workplace Reality and Millennials' Expectations. *International Conference on Economics, Social Sciences and Languages*, 48-51.
- Rigoni, B., & Nelson, B. (09 de Ago de 2016). *GALLUP*. Obtenido de Many Millennials Are Job-Hoppers -- But Not All:
<https://www.gallup.com/workplace/236294/millennials-job-hoppers-not.aspx>
- Sinek, S. (2016). *You Tube*. Obtenido de Millennials in the workplace:
<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Stein, G. (8 de Sep de 2016). *Forbes*. Obtenido de Nine Tips For Managing Millennials:
<https://www.forbes.com/sites/iese/2016/09/08/managing-millennials-nine-tips/#7967af2ccd8a>
- Thompson, P. (Nov de 2014). *TED*. Obtenido de A millennials proposal for a happy multigenerational workplace:
https://www.ted.com/talks/patrice_thompson_a_millennial_s_proposal_for_a_happy_multigenerational_workplace#t-241790