

**LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS  
MILLENNIALS EN COLOMBIA**

**María Camila Ramírez**

**María Fernanda Parra**

**Administración de Empresas, Pregrado  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá  
2020**

**LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS  
MILLENNIALS EN COLOMBIA**

**María Camila Ramírez  
María Fernanda Parra**

**Directora:  
Nathalie Peña García**

**Administración de Empresas, Pregrado  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá  
2020**

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen  | 4  |
| Introducción   | 5  |
| 1. Revisión de la literatura   | 10 |
| 1.1. Mercado Laboral en Colombia   | 10 |
| 1.2. Millennials en el mercado laboral en Colombia   | 11 |
| 2. Engagement laboral  | 14 |
| 2.1. Satisfacción laboral  | 16 |
| 2.2. Oportunidades de crecimiento (Ambiente laboral, relación con los jefe y remuneración)                   | 19 |
| 2.3. Empoderamiento  | 22 |
| 3. Relación entre variables  | 25 |
| 3.1. Relación entre el empoderamiento, y el engagement laboral de los millennials                            | 25 |
| 3.2. Relación entre la satisfacción, y el engagement laboral de los millennials                              | 27 |
| 3.3. Relación entre las oportunidades de crecimiento profesional, y el engagement laboral de los millennials | 28 |
| 4. Validación de hallazgos   | 30 |
| 4.1. Metodología   | 30 |
| 4.2. Tipo de investigación   | 32 |
| 4.3. Tamaño de muestra   | 32 |
| 4.4. Medición  | 33 |
| 4.5. Cuestionario  | 33 |
| 5. Presentación de resultados  | 41 |
| 5.1. Resultados estadísticos descriptivos  | 42 |
| 5.2. Contrastación de hipótesis  | 42 |
| 6. Implicaciones   | 46 |
| 6.1. Implicaciones teóricas  | 46 |
| 6.2. Implicaciones prácticas   | 46 |
| 7. Conclusión  | 47 |
| 8. Bibliografía  | 49 |

## **Índice de Figuras**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo de investigación | 31 |
| Figura 2. Análisis de hipótesis   | 45 |

## **Índice de Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación | 41 |
| Tabla 2. Resultado regresiones lineales    | 43 |

## **Índice de Anexos**

|         |    |
|---------|----|
| Anexo 1 | 53 |
|---------|----|

## **Resumen**

El objetivo de este documento es explorar los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en Colombia. El modelo de investigación propuesto identifica el empoderamiento, la satisfacción y las oportunidades de crecimiento como variables que conducen a un mayor engagement de parte de los millennials en el entorno laboral y por ende, lo que determina su intención de permanecer en su trabajo. La metodología que se desarrolló para efectos de este trabajo fue cuantitativa de corte transversal, con una muestra de 147 millennials, es decir, personas nacidas entre 1981 y 1997. A partir de esta investigación se encontró el impacto positivo y directo que tienen las variables estudiadas sobre el engagement laboral de los millennials y este último en la intención de permanecer en su trabajo. Así entonces, se pretende dar a conocer a las organizaciones cuáles son los factores a los que deben darle mayor relevancia para atraer y retener con éxito a los mejores talentos de esta generación.

## **Palabras Clave**

Engagement laboral, Empoderamiento, Satisfacción laboral, Oportunidades de crecimiento, Remuneración, Relación con los jefes, Ambiente laboral, Intención por permanecer en el trabajo.



## **Introducción**

El tema seleccionado para la investigación se centra en identificar los factores de mayor relevancia e influencia en el engagement laboral en Colombia, desde la perspectiva de los millennials. Para conocer dichos factores, se investigará a aquellos millennials que pertenecen a la población económicamente activa a nivel nacional, para así dar cuenta efectivamente de los cambios que ha traído esta nueva generación en los entornos laborales. Asimismo, se pretende identificar los puntos claves y factores que esta generación valora y hacen que se sientan comprometidos y motivados al trabajar para una organización. Para efectos de esta investigación, es importante resaltar que el mercado laboral se encuentra atravesando cambios generacionales muy fuertes, que indudablemente se reflejan en el entorno social, económico, político y ambiental. No más el 75% de los millennials colombianos piensan dejar su trabajo en menos de cinco años (Deloitte, 2018), esto no solo impide el crecimiento de la economía; también impacta a las empresas. En la actualidad las empresas están mostrando un índice de rotación más alto de lo normal, este hecho se ha relacionado con los millennials, quienes desertan de una empresa en cuanto se sienten insatisfechos con su trabajo por diferentes circunstancias (Moncayo, 2016). Esto obliga a las empresas a adaptarse o buscar nuevas estrategias y mecanismos para atraer y retener al talento humano; es una generación que tiende a una mentalidad cortoplacista que se evidencia en la búsqueda de una gratificación instantánea y a la que se le dificulta resolver problemas (Moncayo, 2016). Esto genera mayores costos para las organizaciones debido a las indemnizaciones y terminaciones de contrato por la alta rotación de esta generación.

Los millennials o nativos digitales, son aquellos nacidos entre el año 1981 y 1997. De acuerdo con la revista Dinero, actualmente 4 de cada 10 trabajadores en el mundo son millennials y, en Colombia el 60% de los cargos están ocupados por esta generación (Ávila, 2018). Esto concuerda con cifras del boletín técnico del Mercado Laboral de la Juventud del DANE, que reflejan que en el trimestre abril - junio de 2019, la tasa global de participación<sup>1</sup> (TGP) de la población joven en el total nacional, fue 55,8% (DANE, 2019) y, según el estudio ‘Global Generations’ de la consultora Ernst & Young, para el 2025 conformarán el 75% de la fuerza laboral mundial (Ernst & Young, 2019). Por lo tanto, se espera que a nivel nacional esta cifra también aumente. Esta transición generacional es un reto para las organizaciones; pues de acuerdo a un artículo publicado por Michael Page, firma de reclutamiento, “más del 60% de las empresas manifiestan que la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones es un gran desafío” (Michael Page, 2019). Lo anterior, se debe principalmente a la rotación laboral, en un artículo publicado por El Espectador; un estudio realizado por CEB, compañía de investigación y asesoramiento líder en el mundo, con experiencia en estudios de talento humano, dio a conocer que la rotación laboral general a nivel global es del 20%, en Latinoamérica el promedio de rotación es del 19%, y en Colombia del 22% (Redacción Profesional Líder, 2018). Lo que quiere decir que Colombia es un país que se está viendo afectado por estos temas generacionales.

Es por esto que muchas empresas en Colombia desconocen estrategias o metodologías para solucionar el problema al que se están enfrentando actualmente, ya que el

---

<sup>1</sup> Tasa Global de Participación: Es la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar. Este indicador refleja la presión de la población en edad de trabajar sobre el mercado laboral. (DANE, 2019)



engagement laboral de esta nueva generación ha disminuido de forma alarmante. El compromiso o engagement se define como el vínculo psicológico que une a la persona con el lugar en el cual trabaja. Esta relación entre el trabajador y la organización se basa en tres características: “la aceptación y creencia en las metas y los valores propios de la organización, la voluntad de esforzarse por alcanzar los logros de la compañía, y la intención de permanecer en la misma” (Guevara Bedoya & Fernández Poveda, 2017). Como afirma Pascal Rohner, columnista del diario La República, “Hoy en día convivimos seis generaciones, la gran generación (1915 – 1927), la generación silenciosa (1928 – 1945), los baby boomers (1946 – 1964), la generación X (1965 – 1980), los famosos millennials (1981 – 1997) y, por último, los centennials o generación Z (> 1997)” (Rohner, 2018). En consecuencia, las organizaciones se están enfrentando a una diversidad generacional muy amplia dentro de su propia empresa, lo que se traduce en una gran dificultad de mantener a todos satisfechos, ya que cualquier cambio organizacional tendrá una repercusión diferente en cada una, haciendo más difícil el reto de que los empleados se sientan a gusto.

Actualmente las empresas más atractivas y alineadas a las preferencias de los millennials, en términos de desarrollo profesional y libertad, tienen más probabilidades de atraer a los jóvenes más talentosos. Así mismo, para evolucionar al ritmo de las nuevas tendencias son las empresas las que se deben adaptar a las nuevas generaciones, y no los jóvenes a ellas. Un estudio de Salud Mental en Colombia reporta que entre el 20% y el 33% de los trabajadores en el país sienten mucho estrés en el trabajo (Charria Ortiz & Sarsosa-Prowesk, 2018), lo que genera una menor productividad y a la vez, puede repercutir en problemas de salud generando un efecto negativo en la organización, pues impide alcanzar los máximos niveles de eficiencia. Es por esto, que muchas organizaciones se han visto

obligadas a cambiar su mentalidad y cultura organizacional, ya que tienen que atraer a nuevas generaciones que no aceptarán mantener un ritmo laboral estresante que les impida llevar a cabo sus objetivos personales. Tal como lo demuestra una encuesta realizada por Deloitte: si bien un buen salario y una cultura organizacional positiva son los factores que más atraen el talento de las generaciones más jóvenes, mantenerlos felices es la clave y el enfoque fundamental (Deloitte, Colombia.com, 2018).

Si bien los millennials representan cerca del 60% de la TGP y las organizaciones consideran este cambio generacional como un desafío; es importante estudiar el comportamiento, la percepción y las motivaciones de esta generación en el trabajo. Por lo anterior, este estudio pretende analizar ¿Cuáles son los factores que determinan el engagement de los millennials en el trabajo en Colombia?

**Objetivo general:**

Identificar cuáles son los factores que determinan el engagement de los millennials en el trabajo en Colombia.

**Objetivos específicos:**

- 1) Contextualizar e identificar el problema de investigación acerca del engagement laboral en Colombia.
- 2) Determinar cómo influye el balance entre la vida laboral y personal, las oportunidades de crecimiento y los retos profesionales en el engagement laboral de los millennials en Colombia.

- 3) Identificar el efecto que tienen los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en Colombia.
- 4) Desarrollar un modelo de investigación.

La primera parte del documento se construyó de forma que el lector logre comprender e identificar el origen y la importancia del problema de investigación que se ha plantado, a través de la revisión de la literatura existente de artículos científicos y académicos.

A continuación, se explican las variables encontradas, la relación entre estas, se establecen las hipótesis, y se desarrolla la explicación del modelo de investigación que se tendrá en cuenta en el trabajo. Con esto, se podrán generar resultados para que finalmente se lleguen a ciertas conclusiones y recomendaciones que se encontraron a lo largo del desarrollo de la investigación.

## **1. Revisión de la literatura**

### **1.1. Mercado Laboral en Colombia**

En Colombia la composición del mundo laboral se ha mostrado muy diversa en los últimos años, lo que quiere decir que además de ser extensa en tamaño, está compuesta por varios grupos generacionales. Esto, indudablemente ha venido generando un impacto en el entorno social, económico, político y ambiental, pues las empresas deben entender esto para adaptar sus programas de motivación, retención y atracción de talento humano para así poder atraer mejores talentos y saber cómo manejar la diversidad generacional dentro de sus entornos de trabajo.

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para el mes de marzo de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 12,6%, presentando un aumento de 1,8 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del 2019 (10,8%). Las mujeres jóvenes desocupadas de 14 a 28 años de edad, corresponden al 45,1% de las desocupadas; mientras que, los hombres jóvenes representan el 45,7% de los desocupados. Estas cifras muestran que el mercado laboral en Colombia se encuentra atravesando cambios; no más el 75% de los millennials colombianos piensan dejar su trabajo en menos de cinco años (Deloitte, 2018), esto no solo impide el crecimiento de la economía, también impacta a las empresas, pues les genera un reto bastante complejo: atraer y retener al talento humano mediante estrategias y mecanismos distintos a la compensación salarial.

## 1.2. Millennials en el mercado laboral en Colombia

Según La Organización Internacional del Trabajo (2017), las características de las generaciones jóvenes ayudan a definir el futuro cercano de lo que le compete a la población económicamente activa. Así mismo, menciona que el principal reto que enfrenta la generación de los millennials, quienes están teniendo mayor participación en las organizaciones, es que se están enfrentando a cambios que ocurren más rápido que los de generaciones anteriores. Estos cambios incluyen la forma en la que se gestiona y organiza la producción y los trabajos, la incertidumbre económica, los cambios tecnológicos y demográficos, entre otros (OIT, 2017). Lo anterior da a entender que al enfrentarse a retos y cambios de gran impacto, esta generación tiene prioridades y motivaciones diferentes a las generaciones anteriores por lo que las organizaciones deben flexibilizarse y adoptar las nuevas exigencias de los trabajadores, para reinventar su estrategia de motivación y retención del personal.

Ahora bien, según la encuesta “Buscando estabilidad y oportunidades en un mundo de incertidumbres” realizada por Deloitte en 2017, los millennials tienen prioridades e inquietudes propias de su generación. Entre sus mayores preocupaciones se destaca la inestabilidad política, económica y social, y, el ámbito personal, del cual se afirma que si bien los millennials que residen en países emergentes esperan, por lo general, tener una situación mejor que sus padres en los ambos ámbitos: económico (71%) y personal (62%), “(...) sólo el 36% de los millennials en mercados maduros cree que serán más felices” (Deloitte, 2017). Estas preocupaciones se deben en gran medida a la incertidumbre en el escenario político, social y económico, generando un afán generalizado por alcanzar la estabilidad en los

millennials. “El pesimismo en el contexto de cada país, el miedo al terrorismo y la delincuencia son algunos de los factores que más contribuyen a esta búsqueda de entornos seguros” (Deloitte, 2017). Lo anterior indica que esta generación le otorga un valor significativo a la estabilidad pues les permite desarrollarse, aprovechar oportunidades de crecimiento profesional y alcanzar sus objetivos personales. Por lo tanto, esta generación busca y prefiere oportunidades laborales en las que pueda crecer personal y profesionalmente. Ahora bien, la OIT (2017), coincide en que aunque los millennials son la generación más educada, son conscientes de que deben hacer un esfuerzo personal para estar más educados y mejor capacitados, de manera tal que puedan aprovechar las oportunidades futuras.

Ahora bien, en la misma encuesta realizada por Deloitte en 2017, se encontró que otro de los aspectos que más valoran los millennials es la confianza que la empresa deposita en ellos, es decir esta generación prefiere entornos flexibles en los que se sienten autónomos y empoderados de sus decisiones “el 84% de los millennials declaran gozar de cierto grado de flexibilidad laboral” (Deloitte, 2017) y se afirma que tener mayor flexibilidad contribuye a mejorar la productividad y aumentar la fidelización de los empleados. Por ende, para mantenerse atractivas, las organizaciones deben adaptar su cultura organizacional y proveer lo que esta generación busca al emplearse, pues como se menciona en este estudio, la flexibilidad tiene gran impacto sobre la lealtad y la responsabilidad y “en las organizaciones que gozan de menor flexibilidad el número de millennials que se ven abandonando la empresa en 2 años asciende al 45%, porcentaje que se reduce hasta el 35% en aquellas que tienen implementadas políticas más flexibles” (Deloitte, 2017).

Teniendo en cuenta el panorama anterior, para el desarrollo de nuestra investigación es fundamental identificar y entender la forma en la que la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento profesional y el empoderamiento determinan e influyen en el engagement laboral de los millennials en Colombia.

## **2. Engagement laboral**

Según Raveesh et al (2010), el engagement de los trabajadores se ha convertido en uno de los retos más críticos para las organizaciones. Pues tal como lo afirma Andrew C. Ologbo y Saudah Sofian (2012), los recursos humanos son el mayor activo de cualquier organización, por lo que existe una necesidad de estudiar e investigar a fondo aquellos factores que inciden sobre su compromiso y motivación laboral. Kahn (1990), fue el primer investigador en afirmar que el engagement significa la presencia psicológica de un empleado al ejecutar una tarea determinada y, Hartert et al (2002) definió el término como la participación, satisfacción y el entusiasmo de un individuo frente al trabajo. Así entonces, el engagement laboral hace referencia al nivel de compromiso y participación que un empleado tiene hacia su organización y los valores de la misma (Ologbo y Saudah, 2012).

Aunque la mayoría de los estudios coinciden en que el engagement laboral está ligado a la satisfacción en el trabajo, en un reporte del Instituto para los Estudios del Empleo (IES), por sus siglas en inglés, Robinson, D et al. (2004), mencionan que el compromiso va más allá de la satisfacción laboral, se refiere al estado personal de participación, contribución y sentido de pertenencia de un empleado. Adicional a esto, el reporte expone lo que genera un mayor engagement laboral, e indica que, al tener empleados más comprometidos, la satisfacción de los clientes es mayor, y por ende se obtienen mejores resultados financieros. También, al haber mayor compromiso de los empleados, menor es la tasa de rotación de los empleados; es decir, los empleados tienen mayor lealtad con su puesto y las empresas no deben incurrir en entrenamientos y capacitaciones en la inducción de nuevos empleados.



El reporte del IES, revela que existen varios tipos de compromiso y algunos están más ligados con las percepciones del engagement, que otros. Está el compromiso afectivo y el compromiso estructural; el afectivo tiene más en común con el engagement, pues se refiere a la satisfacción que las personas obtienen de sus trabajos y sus compañeros, y la voluntad de ir más allá de sus tareas por el bien de la organización. Por el otro lado, el estructural se aleja más del engagement, pues los empleados con altos niveles de compromiso estructural ven la relación con su empleador de una manera transaccional, es decir, dan su trabajo a cambio de un intercambio económico justo.

Con todo lo anterior, el IES define el engagement laboral como:

“Una actitud positiva que tiene el empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido es consciente del contexto comercial y trabaja con colegas para mejorar el desempeño dentro del trabajo en beneficio de la organización. La organización debe trabajar para fomentar, mantener y aumentar el compromiso, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado” (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Ahora bien, Xu y Thomas Copper (2010), proponen que el engagement laboral es considerado una consecuencia de un buen liderazgo. Esto indica que un buen liderazgo conduce a aspectos propios del engagement laboral como mayor motivación, satisfacción, compromiso organizacional, proactividad, entre otros. Así mismo, la confianza en el líder, el apoyo del líder y un entorno libre de culpa se consideran componentes de la seguridad

psicológica, propuesta por Kahn, que se traduce en el engagement de los empleados (Xu & Cooper-Thomas, 2010).

Para efectos de este estudio, se pretende conocer los antecedentes del engagement laboral para la generación de los millennials en Colombia, que al ser la generación que mayor participación tiene actualmente dentro de las organizaciones, requiere de un estudio y un total entendimiento para que, de esta manera las organizaciones puedan darles a sus empleados un ambiente organizacional que cumpla con sus expectativas y fomente un mayor engagement con su trabajo.

## **2.1. Satisfacción laboral**

Según Business Dictionary, el término satisfacción, o en inglés satisfaction, hace referencia a la interacción de los sentimientos positivos y negativos del empleado hacia su trabajo (Business Dictionary, 2019). De acuerdo con Gaye Özçelik (2015), los millennials, son una generación que le otorga un valor importante a los acuerdos pactados en el trabajo y sin duda, la satisfacción constituye una gran dimensión en lo que esperan de la organización en la que trabajan. Ahora bien, los millennials esperan tener flexibilidad en el trabajo, lo que implica que puedan ejecutar sus tareas, a su manera y a su propio ritmo (Reisenwitz & Iyer, 2009). Volviendo al estudio de Gaye Özçelik (2015), una de las razones de esto son los avances tecnológicos, pues hoy es posible comunicarse desde cualquier lugar y acudir al trabajo remoto, pues no es estrictamente necesario estar en el lugar de trabajo físico. Lo anterior, exhibe que uno de los mayores retos de las compañías es precisamente reorganizar

los horarios de trabajo presencial y considerar estrategias como horarios más flexibles, el teletrabajo y el home office.

Por otro lado, Nicholas W. Thompson (2011), coincide en que esta generación le da gran importancia a la flexibilidad en el trabajo, pues la posibilidad de dedicarle tiempo a sus asuntos personales es valorada como una recompensa. Así mismo, aunque no dejan de lado sus aspiraciones salariales, a diferencia de las generaciones pasadas están más enfocados en sus asuntos familiares que en la propia remuneración (Thompson, 2011). Thompson, en su investigación, encontró que más de la mitad de los millennials entrevistados declararon que su objetivo principal en la vida es ser buen padre, seguido de su deseo de tener un matrimonio estable y generar un impacto positivo en la sociedad. Si llegarán a enfrentarse a una situación en un momento determinado en la que tengan que escoger entre su vida personal y la vida profesional, aquello que involucra a su familia y amigos tendrá más valor y estará por encima de su trabajo y responsabilidades con la organización en la que trabajan (Shaw & Fairhurst, 2008). De esta manera, las prioridades de esta generación se alejan de las carreras en sí, y el trabajo es considerado como un medio para alcanzar los objetivos personales (Thompson, 2011).

La flexibilidad es sin duda uno de los aspectos que más aprecian los millennials a la hora de vincularse a un trabajo; y aunque anhelan tener orientación y una definición clara de su rol y de sus tareas, quieren tener la libertad de desempeñarlas ellos mismos. Para ellos la flexibilidad es el factor más importante de la autogestión, pues crecieron sin tanta rigidez en sus horarios. Incluso, prefieren trabajar largas horas en horarios flexibles que cumplir con un horario rígido aún cuando constituye menos horas (Thompson, 2011). Respecto a esto, en el

mismo estudio, el investigador cita a Andrea Hershatter (2010), que dice que según la edición anual de “Fortune’s 100 Best Companies to Work,” el 80% de estas compañías le permiten a sus empleados el teletrabajo o trabajar en remoto, es decir fuera de la oficina, e incluso trabajar desde su casa el 20% del tiempo (Hershatter, 2010 en Thompson, 2011).

Por otro lado, P. Stamolampros et al (2019), después de analizar, mediante el uso de regresiones, los determinantes para evitar la gran rotación de los empleados, hallaron que la satisfacción del personal representa una de las necesidades básicas de los empleados, y establecen que un menor grado de este factor puede conducir a la insatisfacción, por ende la renuncia.

Ahora bien, volviendo al estudio de Gaye Özçelik (2015), es posible ver la importancia de este factor en las organizaciones de la actualidad y dentro de sus hallazgos, se encuentra que el engagement y la satisfacción laboral de sus trabajadores puede mejorar cuando se entiende el dinamismo del mercado laboral. De hecho, Özçelik trae a su estudio la idea de Shankar & Bhatnagar (2010), de que los empleados estén satisfechos es un factor crucial en la gestión de los recursos humanos para fortalecer el engagement. Es por esto que las organizaciones tienen el reto de ofrecer diferentes beneficios contractuales, de tal manera que le garanticen a los millennials un balance entre los dos espectros que promueva su compromiso, retención en el trabajo y su satisfacción (Shankar & Bhatnagar, 2010, en Özçelik, 2015).

Para efectos de este estudio, se quiere conocer el impacto de la satisfacción laboral; por ende, en el engagement laboral de los millennials en Colombia; una generación que, de

acuerdo a las investigaciones mencionadas anteriormente, valora inmensamente la flexibilidad en el trabajo, el poder seguir con su estilo de vida sin tener que sacrificar sus prioridades personales por su trabajo. Así entonces, es importante estudiar qué tan influyente es este factor, pues no solo promueve y fomenta la satisfacción laboral, también es un criterio importante para esta generación a la hora de emplearse, pues una gran mayoría no está dispuesta a renunciar o sacrificar a sus vida personal y prefiere tener un equilibrio que un salario alto.

## **2.2. Oportunidades de crecimiento (Ambiente laboral, relación con los jefe y remuneración)**

Según Business Dictionary el término crecimiento profesional, en inglés professional development, hace referencia al proceso para mejorar y aumentar las capacidades del personal a través del acceso a oportunidades de educación y capacitación en el lugar de trabajo, a través de una organización externa o al observar a otros realizar el trabajo. El desarrollo o crecimiento profesional ayuda a construir y mantener la moral de los miembros del personal, y se cree que atrae personal de mayor calidad a una organización (Business Dictionary, 2019).

Según Peter A. Ebeling, MD, Daniel L. Dent, MD, Jason W. Kempenich, MD (2019), los millennials son una nueva generación con características diferentes a generaciones pasadas. Son personas especiales, protegidas, orientadas a trabajar en equipo y que tienen la capacidad de trabajar bajo presión. Al mismo tiempo, sostienen que cada una de estas características representa una barrera diferenciadora con los adultos de la generación X,

quienes crecieron bajo distintos ambientes sociales, familiares y profesionales. Gracias a esto, muchas veces en las organizaciones estas dos generaciones pueden tener sus diferencias y conflictos ya que tienen costumbres, metodologías y prioridades diferentes. Como lo indican datos de una encuesta de Gallup de 2019, los millennials son más egocéntricos que las generaciones anteriores, lo que puede desencadenarse en un entorno conflictivo o un mal ambiente laboral. Como Tom Baum (2019) argumenta, las diferencias generacionales pueden afectar el éxito del negocio, debido a las discrepancias entre trabajadores.

Partiendo de que esta nueva generación tiene actitudes que seguramente no comparten ni aprueban algunas personas de generaciones pasadas. Jingting Liu (2019), afirma que esta nueva generación la conforman los jóvenes que están entrando a las etapas más productivas de la vida. La economía mundial está evolucionando rápidamente y presenta una gran variedad de oportunidades laborales para los millennials de todo el mundo. Pues esta, es una generación que está sumergida en un mundo que está cambiando aceleradamente principalmente en aspectos tecnológicos, sociales y culturales. Adicionalmente, Liu aclara que a estos jóvenes hay que aprovecharlos, pues unas de sus principales características y fortalezas es que nacen siendo emprendedores y supremamente curiosos; por lo que su motivación en el trabajo se debe a múltiples dimensiones como la orientación, el deseo por descubrir oportunidades, concepción de ideas y la ambición global.

De acuerdo con Jennifer Robinson (2019), los millennials valoran aquellos aspectos que les proporciona un mejor crecimiento profesional. Es importante resaltar que esta generación no solo trabaja por un sueldo, sino por un propósito, y por alcanzar sus objetivos personales. De esta manera, queda claro que, para los millennials, el trabajo debe tener un

sentido y una motivación de fondo. Aunque su compensación es importante y debe ser justa, esta generación está más motivada por la misión y por el propósito que hay de fondo. Adicionalmente, según RRHH Digital los millennials tiene un concepto totalmente distinto del liderazgo y la gestión de equipos en comparación con generaciones anteriores. La tradicional imagen del jefe hermético, inaccesible y superior al resto ha dado paso a una nueva visión de este puesto, en el que las nuevas generaciones buscan alguien cercano que valore sus capacidades, que potencie sus habilidades, que les ofrezca nuevos retos y que, sobre todo, aporte la confianza y autoestima necesaria para poder conseguirlos. En definitiva, las nuevas generaciones buscan un mentor que, más que dar órdenes, les guíe a la hora de desempeñar sus funciones y alcanzar objetivos, humanizando así la relación en el ámbito laboral; lo que quiere decir que es muy importante una buena relación con la que tienen con sus jefes (mentores) y que sientan una cercanía para así sentirse más valiosos en la empresa. (RRHH digital, 2019) Consecuentemente, los jóvenes le otorgan un mayor valor a las oportunidades de desarrollo y crecimiento, tanto personal como profesional, que a la satisfacción. Esto, quiere decir que uno de los factores determinantes al vincularse a un trabajo, es precisamente percibir la posibilidad de mejorar continuamente y contar con oportunidades para aprender, crecer y desarrollarse tanto en el ámbito personal, como profesional.

Como se mencionó anteriormente, una de las principales características de esta generación es su espíritu emprendedor; son personas autónomas y esto les permite tener mayor independencia. Jason Haber lo corrobora en su libro *The Business of Good* (2016), al señalar que una de las características de los millennials es precisamente que le apuestan al emprendimiento, donde tengan capacidad de toma de decisiones, flexibilidad en sus horarios

y puedan controlar sus propias vidas; el 67% de los millennials se muestra determinado a montar su propio negocio, en lugar de trabajar en una organización y tener un jefe. Sin embargo, si su trabajo requiere de un jefe, están dispuestos a tener este vínculo siempre y cuando tengan la oportunidad de mejorar su desempeño con la ayuda de estos líderes y sean valorados de acuerdo a sus capacidades. En definitiva, no buscan relaciones de comando y control; quieren contribuir a una organización que volara sus fortalezas.

Como lo indica Jolie O. Graybill (2013), los millennials encuentran esenciales algunos atributos respecto al liderazgo, como el trabajo en equipo, la comunicación, el respeto, la visión y la influencia. Este hallazgo, puede proporcionar a las organizaciones una mejor orientación a la hora de buscar personas para cargos de liderazgo en las organizaciones, pues es vital que entiendan las áreas de mayor interés para los millennials, respecto al liderazgo, son el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y según los diferentes estudios encontrados, la variable de oportunidades de crecimiento profesional representa gran importancia para efectos de este estudio. Por un lado, da cuenta de la complejidad que caracteriza a los millennials y la importancia de que las organizaciones se adapten e implementen oportunidades de capacitación y entrenamiento para desarrollar y aprovechar al máximo las capacidades de los jóvenes. Y por otro lado, al ser uno de los aspectos a los que mayor importancia le dan los millennials a la hora de vincularse a un trabajo, esta variable puede traducirse en un ambiente laboral más idóneo y en estrategias de retención o engagement en el lugar de trabajo.



### **2.3. Empoderamiento**

Dado su afán de crecer y lograr conseguir una posición reconocida en las organizaciones, los millennials han tenido que enfrentarse a varios retos dentro de sus carreras profesionales. Según Marlene S. Neill y Nancy Weaver (2017), a medida que los miembros más antiguos de la generación millennial comienzan a asumir roles gerenciales, en los que asumen mayores responsabilidades que involucran la toma de decisiones claves, mayor es la necesidad de ampliar la comprensión respecto a las actitudes de esta generación frente a la toma de decisiones éticas en el lugar de trabajo.

Como Auger y Van Meter (2013) señalan, gran parte de la literatura actual se centra en las acciones y percepciones éticas de esta generación en relación a los entornos académicos, y su perspectiva sobre la conducta ética dentro de los diferentes entornos. Esta generación suele actuar según su ideología, los relativistas son más tolerantes con las violaciones éticas, que quienes se inclinan por creencias más idealistas. Así entonces, parte de esta generación no se caracteriza propiamente por ser personas sinceras, pues según un estudio publicado se descubrió que casi el 80% admitió haber hecho trampa en su institución académica (Auger, 2013); por ende, se puede determinar que hay una gran mayoría que tolera en mayor medida violaciones a conductas éticas y no se preocupa por solucionar adecuadamente los retos a los que se enfrentan, sino que buscan la manera rápida y fácil de lograr obtener los resultados.

Por otro lado, según Tom Baum (2019), los millennials sienten gran atracción por experiencias y ambientes laborales con excelentes características, según su criterio. Baum,

expone que típicamente, al referirse a estos jóvenes los mentores resaltan su alto autoestima, egocentrismo, sus habilidades sociales, la tendencia hacia la multitarea y a trabajar en equipo. Estas características se han considerado como aspectos positivos para la fuerza laboral, ya que es una generación que ingresa a las organizaciones con excelentes habilidades de comunicación, sin temor a proponer y compartir sus ideas, ni a discutir sobre las perspectivas de sus compañeros de trabajo y líderes. De esta manera, los millennials promueven un ambiente de trabajo respetuoso y profesional, y al mismo tiempo un buen sistema de apoyo y retroalimentación para obtener orientación y contar con una buena gestión empresarial (Baum, 2019). En el mismo estudio, Baum sugiere que una gran proporción de los jóvenes que apenas está saliendo al mundo laboral, comparte la filosofía de “trabajo para vivir”. Esta, hace referencia a el escenario en que los millennials se comprometieron a trabajar en la medida de que los acuerdos pactados con sus líderes y sus prioridades de vida estén alineados y se cumplan efectivamente en la organización a la que se vinculen. Por ende, es necesario destacar que esto representa un desafío para las organizaciones, pues deben adaptarse a esta nueva filosofía para lograr retener a los jóvenes y generar un espacio de trabajo en el que deseen permanecer.

Volviendo al estudio de Auger y Van Meter (2013), se identificó que los miembros de esta generación, tienen dificultades a la hora de tomar alguna posición frente a resolver algún problema ético. Son personas que preferirían “evitar un problema, en lugar de tomar una posición” (Auger & Van Meter, 2013). De igual manera, la gestión de los problemas en el trabajo es un reto para esta generación; mientras el 53.5% de los jóvenes remite el problema a un superior, para evitar sentirse responsables de ese problema, el 69.5% simplemente ignoran

la solicitud y entre el 22.1% y el 52% eligen seguir las órdenes o respuesta de sus jefes (Curtin, Gallicano y Matthews, 2011).

Luego de ver estos estudios podemos determinar que esta generación se enfrenta a diversos retos. En primera instancia, aquellos en los que se enfrentan a decisiones relacionados a temas éticos, pues como se demostró anteriormente, son jóvenes que están acostumbrados a tomar decisiones rápidas sin ahondar en mucho detalle. Esto puede desencadenar en varias consecuencias para las organizaciones al momento de asignarles problemas a solucionar, ya que las respuestas de los jóvenes pueden ser superficiales, simples y con poco rigor e investigación. Sin embargo, es importante resaltar que son personas con fortalezas de mucho valor como el trabajo en equipo y una excelente comunicación interna, herramientas que las organizaciones pueden y deben aprovechar al máximo. Para efectos de este estudio, esta variable es importante pues refleja características de la generación de los millennials en el ámbito laboral, ya que en todo trabajo se asumen retos y la gestión de estos retos puede determinar la satisfacción y realización en el trabajo.

### **3. Relación entre variables**

Siguiendo con el segundo objetivo, “determinar la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento y el empoderamiento para generar un mayor engagement laboral de los millennials en Colombia”, se establecerá el efecto que tienen los factores presentados en la sección anterior sobre el engagement laboral de los millennials con el fin de tener un mayor entendimiento sobre los aspectos que los jóvenes tienen en cuenta a la hora de emplearse. Las relaciones entre las variables son importantes, pues a partir del análisis de estas se establecieron las hipótesis de la investigación y se formuló el cuestionario que se aplicaría a la población estudiada.

#### **3.1. Relación entre el empoderamiento, y el engagement laboral de los millennials**

Según Redalyc (2017), los millennials prefieren estabilidad en la empleabilidad que, en el mismo empleo, son personas que no pretenden durar toda su vida en la misma empresa, pues se enfocan más en objetivos de corto plazo que en metas de largo plazo; buscan beneficiar su crecimiento personal y empoderarse de su trayectoria. Adicionalmente, afirma que los Millennials tienen una fuerte inclinación al trabajo en equipo, prefieren trabajar cuando tienen los objetivos claramente definidos, y aunque se sienten cómodos trabajando con una figura de autoridad, es fundamental que se les deleguen responsabilidades y confíen en su capacidad de autogestión.

Por otro lado, según un estudio de Deloitte (2016) los millennials ven su trabajo como una oportunidad para participar en iniciativas solidarias a nivel local, lo que les da una mayor sensación de influencia en su entorno. Esto tiene un efecto sobre la fidelidad hacia las empresas, pues se observa una tendencia a permanecer más tiempo en una empresa que se les permite abanderarse e involucrarse con causas sociales, como la educación o el medio ambiente. Por lo tanto, existe una menor atracción por aquellas empresas se rigen únicamente por los resultados económicos. El estudio señala que hay aspectos a mejorar por parte de las organizaciones pues si bien seis de cada diez millennials consideran que las multinacionales han logrado un impacto positivo en los retos que enfrenta esta generación, creen que las empresas pueden hacer mucho más esfuerzo por la sociedad.

Ahora bien, W.D. Frye, et al. (2018) señalan que los millennials valoran en gran medida aquellos empleos que les exigen retos y en los que tengan la oportunidad de desafiarse a sí mismos. Han sido educados en un entorno que demanda tanto el uso y la adaptación de la tecnología, como habilidades fuertes de razonamiento crítico. Así mismo, las organizaciones y los líderes de la fuerza laboral de los millennials tienen la responsabilidad de entender que es fundamental empoderar y permitirles a estos jóvenes desarrollar sus ideas y emplear distintos métodos para desempeñar su trabajo, pues no solo estimulará su creatividad, y sus habilidades blandas y suaves, sino fomentará su compromiso y engagement con su trabajo. Como lo establece Schaufeli et al. (2002), una de las dimensiones del engagement laboral es la dedicación; que hace referencia a que cuando se tiene un mayor sentido de significancia, propósito y desafío, mayor es el engagement por parte de un empleado. Por lo tanto, es pertinente entender cómo impacta el empoderamiento para afrontar

retos profesionales en el engagement laboral de los millennials, pues como se evidenció anteriormente, desafiarse a sí mismo es un factor crucial para esta generación.

Por lo tanto, se presenta la hipótesis 1 de la investigación:

H1. El empoderamiento tiene un impacto directo y positivo sobre el engagement laboral de los millennials.

### **3.2. Relación entre la satisfacción, y el engagement laboral de los millennials**

Existe una relación entre la satisfacción con el engagement laboral de los millennials, ya que como sugiere un estudio realizado por la firma consultora KPMG (2017), esta generación espera tener control de sus horarios laborales y de su lugar de trabajo. Así mismo, a diferencia de las generaciones anteriores, para los millennials tener un balance entre el trabajo y sus asuntos personales no es una opción, es obligatorio (KPMG, 2017). De esta manera, es evidente que las generaciones más jóvenes no están dispuestas a renunciar a su vida personal al emplearse, por el contrario, le dan gran importancia a tener más flexibilidad y un balance que les permita llevar una vida compuesta de distintas dimensiones aparte del trabajo, como familia y ocio (Anderson, Baur, Griffith, & Buckeley, 2017).

Ahora bien, teniendo en cuenta los hallazgos del estudio realizado por P. Stamolampros, et al. (2019), la satisfacción laboral es una de los principales puntos para los millennials y una baja percepción de este en su lugar de trabajo, podría traducirse en desmotivación y desinterés por el mismo. Esto refleja la importancia que esta variable

representa para esta generación y demuestra que, aunque tienen aspiraciones salariales importantes, están más enfocados en proteger y poder continuar con sus asuntos personales y familiares que en la propia remuneración (Thompson, 2011). Con esto en mente, es pertinente entender cómo impacta la satisfacción en el engagement laboral, pues es un factor crucial en la gestión de los recursos humanos para fortalecer y fomentar el compromiso de esta generación con las organizaciones (Shankar & Bhatnagar, 2010).

Por lo tanto, se presenta la hipótesis 2 de la investigación:

H2. La satisfacción tiene un impacto directo y positivo sobre el engagement laboral de los millennials.

### **3.3. Relación entre las oportunidades de crecimiento profesional, y el engagement laboral de los millennials**

Existe una relación entre las oportunidades de crecimiento profesional y el engagement laboral, pues como lo presenta el estudio realizado por la Universidad Abierta Interamericana (2017), tanto el engagement laboral, como el crecimiento profesional afecta fuertemente el desempeño o resultado organizacional. Por ende, es importante para las empresas generar y brindar oportunidades de crecimiento profesional a sus empleados, para así mantenerlos motivados y generar un mayor engagement. Adicionalmente, en un estudio de Gallup (2019), se encontró que el 68% de los millennials entrevistados que han tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en el último año, planean continuar con su

organización en el siguiente año. Partiendo de estos dos estudios; es posible determinar que, en primer lugar, las organizaciones deben entender a sus empleados y buscar la manera de retenerlos y mantenerlos satisfechos. En segundo lugar, es esencial brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, para que puedan dar lo mejor de sí, aumentar su sentido de pertenencia y así fomentar su engagement frente a su trabajo y frente a la organización.

Ahora bien, profundizando un poco más en las características de esta generación que son pertinentes para las organizaciones, Boshma (2007), por medio de un estudio, confirma que, aunque parecen superficiales e indiferentes, estos jóvenes están llenos de virtudes como la autoconfianza, pues consideran que tienen un gran futuro; son curiosos, apasionados, y se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas sin esperar que alguien les explique qué es y cómo hay que hacerlo. Esto refleja su disposición e interés en perseguir una carrera profesional en la que logren adquirir conocimientos y habilidades que les permita acercarse a sus objetivos. Por lo tanto, pertenecer a una organización en la que se sienten apoyados y encuentran oportunidades de crecimiento y desarrollo, podría traducirse en un mayor engagement laboral. Según Schaufeli & Van Rhenen (2006), el engagement tiene en cuenta características tales como el compromiso hacia el trabajo, la satisfacción, la motivación, el entusiasmo, el esfuerzo y todos aquellos aspectos que propician vínculos positivos entre el trabajador y la organización. Adicionalmente, según un estudio llevado a cabo por Randstad (2016), uno de los factores más motivadores e importantes para los millennials son las recompensas monetarias. Otro factor de suma importancia es la cercanía con los jefes, hoy en día esta generación busca una relación de mentoría y poco autoritaria. Según un artículo de Forbes, promover la convivencia entre jefes y trabajadores, se



recomienda que los primeros días de convivencia laboral se dediquen cierto tiempo a conocer más a sus empleados, que conozcan a la persona que se encuentra detrás del uniforme (Forbes, 2017).

Por lo tanto, se presenta la hipótesis 3 de la investigación:

H3. Las oportunidades de crecimiento profesional tienen un impacto directo y positivo sobre el engagement laboral de los millennials.

#### **4. Validación de hallazgos**

Ahora bien, teniendo en cuenta los hallazgos e hipótesis establecidas en la sección anterior, se definió una metodología de investigación para validar el efecto que tienen los factores que determinan el engagement laboral de los millennials en Colombia. A continuación se presenta la metodología, el tipo de investigación, y el cuestionario que se aplicará como herramienta de recolección de datos para validar las hipótesis.

##### **4.1. Metodología**

En el modelo de la investigación se encontrará la relación entre las distintas variables, para así realizar el análisis que corresponde. Estas relaciones son importantes pues a partir de éstas se formularon las hipótesis que abrieron la necesidad de una revisión detallada de la literatura, y así dar cuenta del problema de investigación. Habiendo establecido estas relaciones, será posible formular conclusiones más objetivas a partir de la información recopilada a lo largo de la investigación.

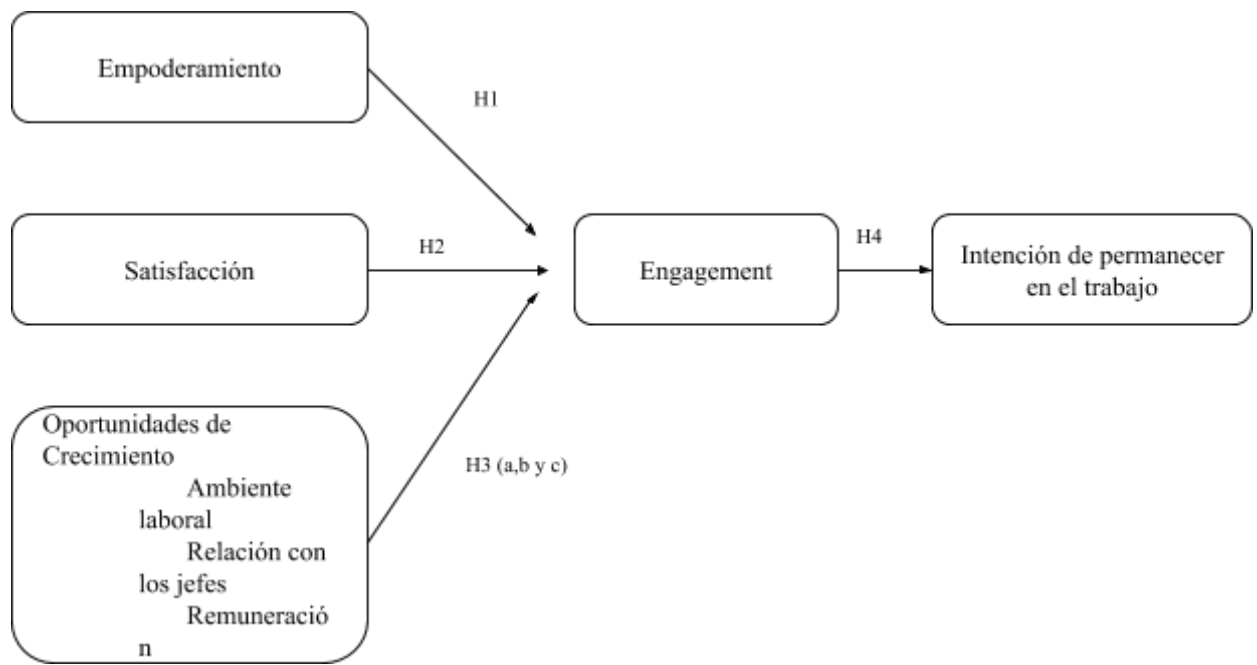


Figura 1. Modelo de investigación

(Fuente: Elaboración propia)

## **4.2. Tipo de investigación**

La metodología de investigación que se llevará a cabo, para probar las hipótesis de la misma, corresponde a una investigación cuantitativa de corte transversal, dado que el alcance de esta va de acuerdo a los objetivos del estudio.

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación cuantitativa de corte transversal, se caracteriza por recolectar datos en un único momento, con el fin de describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un contexto determinado. De igual manera, este tipo de investigación permite abarcar diversos grupos de personas, objetos, indicadores, comunidades, situaciones o eventos; siempre y cuando estos sucedan en el mismo momento y contexto. Es importante tener en cuenta que las investigaciones transversales pueden ser divididas en tres formas: transversal exploratoria, transversal descriptiva y transversal correlacional-causal. Sin embargo, para efectos de este estudio se tendrá en cuenta la metodología transversal descriptiva, pues como se presentó anteriormente, para este estudio se explorará el efecto de 3 variables: el empoderamiento, la satisfacción y las oportunidades de crecimiento (ambiente laboral, relación con los jefes y remuneración), y se pretende conocer la influencia de cada una por separado, así como la influencia de la relación entre ellas mismas (correlacional-causal) con el fin de determinar su influencia sobre el engagement laboral de los millennials en Colombia.

## **4.3. Tamaño de muestra**

Para este estudio se tomará una muestra por conveniencia. Para la medición se pretende encuestar, por medio de una encuesta online, a millennials en Colombia, es decir personas entre los 18 y 35 años de edad, que residen en Colombia y han tenido al menos un trabajo formal, sea práctica universitaria, emprendimiento o un trabajo independiente; y pertenezcan a estratos socio económicos del 4 al 6.

#### **4.4. Medición**

Para objeto de la presente investigación y teniendo en cuenta que es de tipo cuantitativa, se aplicará un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Para medir las variables, se extrajeron escalas de la literatura que ya fueron probadas y analizadas. Para cada variable se utilizarán siguientes escalas de medición.

#### **4.5. Cuestionario**

##### 1. Edad:

De 18 a 21 años

De 22 a 25 años

De 26 a 29 años

De 30 a 33 años

De 34 a 36 años

2. Ocupación:

Estudiante

Empleado

Independiente

Desempleado

Empleado y Estudiante

3. Si trabaja indique entre qué rango se encuentra su salario:

Menos de un salario mínimo

Entre uno y 3 salarios mínimos

Entre 3 y 5 salarios mínimos

Entre 5 y 7 salarios mínimos

4. Si trabaja, ¿cuántos años lleva en el mundo laboral?

Menos de un año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Entre 5 y 7 años

Entre 7 y 9 años

5. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones de acuerdo a sentirse empoderado en la organización en la que trabaja?

| Escala   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Mi organización me da la oportunidad de probar algunas de mis ideas                              |   |   |   |   |   |
| Mi organización me da la oportunidad de hacer o enfocarme en el tipo de trabajo que mejor hago   |   |   |   |   |   |
| Mi organización me permite tomar decisiones por mi cuenta.                                       |   |   |   |   |   |
| Mi organización me da la oportunidad de utilizar mis mejores habilidades.                        |   |   |   |   |   |
| Mi organización me da la oportunidad de desarrollar nuevas y mejores formas de hacer mi trabajo. |   |   |   |   |   |
| Mi organización me permite probar algo diferente.  |   |   |   |   |   |

6. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las

siguientes afirmaciones de acuerdo al ambiente laboral de la organización en la que trabaja?

| Escala   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo de mi empresa  |   |   |   |   |   |
| Estoy satisfecho con las políticas y prácticas hacia los empleados de mi empresa                               |   |   |   |   |   |
| Estoy satisfecho con el entorno físico en el que trabajo   |   |   |   |   |   |
| Estoy satisfecho con las agradables condiciones de trabajo   |   |   |   |   |   |
| Las condiciones físicas de trabajo de mi empresa, coinciden con mis expectativas                               |   |   |   |   |   |
| Mi organización proporciona un entorno en el que me siento seguro y protegido                                  |   |   |   |   |   |
| Me siento aceptada y soy tratada con cortesía, escuchada e invitada a expresar mis pensamientos y sentimientos |   |   |   |   |   |



7. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a la relación con los gerentes de la organización en la que trabaja?

| Escala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Estoy satisfecho con la forma en que mi jefe (gerente) trata a los empleados. |   |   |   |   |   |
| Mi jefe y yo nos entendemos   |   |   |   |   |   |
| Mi jefe se da cuenta cuando hago un buen trabajo                              |   |   |   |   |   |
| Estoy satisfecho con la forma en que mi jefe trata a sus empleados.           |   |   |   |   |   |
| Mi jefe respalda a sus empleados con la alta gerencia                         |   |   |   |   |   |
| Mi jefe es justo  |   |   |   |   |   |

8. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las

siguientes afirmaciones respecto al salario que le paga la organización en la que trabaja?

| Escala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Estoy satisfecho con la cantidad de pago que recibo por el trabajo que hago.              |   |   |   |   |   |
| Recibo un salario razonable en comparación con puestos similares en otras organizaciones. |   |   |   |   |   |
| Siento que me pagan bastante por el trabajo que hago.                                     |   |   |   |   |   |
| Me siento apreciado por mi empresa cuando pienso en que me pagan.                         |   |   |   |   |   |
| Me siento satisfecho con mis cambios en los aumentos de sueldo.                           |   |   |   |   |   |

9. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a la satisfacción que siente en la organización en la que trabaja?

| Escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|---|---|---|---|---|
|--------|---|---|---|---|---|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Me siento bastante satisfecho con mi trabajo actual. |  |  |  |  |  |
| Encuentro verdadero placer en el trabajo.            |  |  |  |  |  |
| Tengo una sensación de logro de mi trabajo.          |  |  |  |  |  |
| Me siento feliz en mi trabajo.                       |  |  |  |  |  |
| Estoy satisfecho con mi trabajo por el momento.      |  |  |  |  |  |

10. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3(neutral), 4(de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto al compromiso de los empleados en la organización en la que trabaja?

| Escala   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Realmente siento como si los problemas de esta compañía fueran míos. |   |   |   |   |   |
| Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi empresa.              |   |   |   |   |   |
| Me siento "emocionalmente" apegado a esta organización.              |   |   |   |   |   |
| Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.                |   |   |   |   |   |
| Esta compañía tiene un gran significado personal para mí.            |   |   |   |   |   |
| Le debo mucho a mi organización.                                     |   |   |   |   |   |
| Estoy orgulloso de trabajar para esta organización.                  |   |   |   |   |   |

11. En una escala de 1 a 5, en la cual 1 (muy a menudo), 2 (bastante a menudo), 3 (a veces), 4 (ocasionalmente) y 5 (raramente) ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto a la intención de permanencia en la organización en la que trabaja?

| Escala  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Con qué frecuencia piensa en dejar su trabajo actual?                        |   |   |   |   |   |
| ¿Qué probabilidades hay de que busque un nuevo empleo en un plazo de 6 meses? |   |   |   |   |   |
| Puedo verme a mí mismo permaneciendo en este trabajo por otro.                |   |   |   |   |   |

## 5. Presentación de resultados

Para este estudio se realizó una encuesta por medio de una muestra por conveniencia. Nuestra muestra fue de 147 encuestados. Con esta encuesta se pretende medir la importancia de los tres factores determinantes (la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento y el empoderamiento), sobre el engagement laboral de los millennials en Colombia. Al completar la recolección de los datos, se espera poder proponer herramientas para fomentar el engagement laboral de esta generación. La herramienta utilizada para la medición de dicho análisis, fue construido a través de una plataforma online conocida como onlineencuesta.com. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación

| <b>Variables</b>                      | <b>Descripción</b>   |
|---------------------------------------|--|
| Universo                              | Colombianos entre los 18 y 36 años que están en el mundo laboral |
| Ubicación Geográfica                  | Colombia   |
| Método                                | Encuesta online  |
| Tamaño muestra                        | 147 encuestados  |
| Diseño muestra                        | Vía online   |
| Período de recolección de información | 3 meses  |

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Tipo de muestra | Por conveniencia |
|-----------------|------------------|

### **5.1. Resultados estadísticos descriptivos**

Al aplicar el instrumento para la recolección de datos y luego de haber aplicado distintos filtros, se eliminaron todos aquellos que no cumplían con los estándares necesarios, lo cual la muestra utilizada fue de 130. Al obtener los resultados de la muestra final, se encontró que el 53% de las personas que respondieron fueron personas entre 22 y 25 años, el 20% entre 26 y 29 años, el 10% entre 30 a 33 años y entre 34 y 36 años y el 6% de la población encuestada fueron personas entre 18 y 21 años. Así mismo, encontramos que la mayoría (70.5%) de los encuestados llevan menos de 5 años en el mundo laboral, lo que nos proporciona mayor objetividad al interpretar los resultados ya que nuestro proyecto se basa en averiguar ese factor de enganche en el mundo laboral. Por otro lado, el 63.95% son millennials que se encuentran en el mundo laboral sin estar estudiando también. Lo que quiere decir que son egresados y tiene más experiencia en el mundo laboral.

### **5.2. Contrastación de hipótesis**

Ahora bien, para contrastar las hipótesis presentadas anteriormente, se realizó una regresión lineal a partir de un análisis de varianza, también llamado ANOVA, por sus siglas en inglés. El análisis de varianza (ANOVA) de un factor nos sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o

más poblaciones independientes y con distribución normal. Cuando  $p < 0.05$ , las diferencias entre algunas de las medias son estadísticamente significativas. Sin embargo,  $p < 0.1$  válido, pero no es muy significativo. En la tabla 2 se observan los resultados obtenidos, en donde se ejecutó la regresión correspondiente a las hipótesis de la investigación.

Tabla 2. Resultado regresiones lineales

| <b>H</b> | <b>Relación</b>                                   | <b>Resultado</b>                          | <b><math>\beta</math></b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|----------|---|---|---------------------------|----------|----------|
| H1       | Empoderamiento - Engagement                       | Contrastada                               | 0.188                     | 1.772    | 0.079    |
| H2       | Satisfacción- Engagement                          | Contrastada significativa y positivamente | 0.406                     | 4.086    | 0.000    |
| H3 (a)   | Ambiente laboral - Engagement                     | No contrastada                            | 0.091                     | 0.894    | 0.373    |
| H3 (b)   | Relación con los jefes- Engagement                | Contrastada                               | -0.168                    | -1.682   | 0.095    |
| H3 (c)   | Remuneración - Engagement                         | Contrastada significativa y positivamente | 0.212                     | 2.458    | 0.015    |
| H4       | Engagement- Intención de permanecer en el trabajo | Contrastada significativa y positivamente | 0.396                     | 4.795    | 0.000    |

Según los resultados, se observa que todas las relaciones, a excepción de la hipótesis H3 (a), fueron contrastadas de manera correcta. La contrastación de la hipótesis H1, indica que aunque no es muy significativo, el empoderamiento sí influye directa y positivamente sobre el engagement laboral; por otro lado, la hipótesis H2, se contrasta positiva y significativamente, e indica que la satisfacción en el trabajo está relacionada directa y positivamente con el engagement laboral de los millennials. La hipótesis H3 (a), como se mencionó anteriormente, no se pudo contrastar, es decir que, según los resultados, el ambiente laboral no representa mayor significancia, por lo que no es posible decir que este sea un determinante en el compromiso y la intención de los millennials en permanecer en su trabajo. En cuanto a la hipótesis H3 (b), su contrastación indica que la relación con los jefes, aunque no sea el factor más significativo, sí tiene un impacto directo y positivo en el engagement laboral de los millennials. Al contrastar la hipótesis H3 (c), se encontró que se contrasta significativa y positivamente, e indica que la remuneración tiene un impacto directo y positivo sobre su compromiso con el trabajo.

Así entonces, habiendo contrastado las variables con el engagement, se encontró oportuno evaluar una cuarta hipótesis que indica que la intención de permanecer en el trabajo está dada por el engagement; al medir la intención de esta relación, es posible decir que sí funciona, pues fue contrastada significativa y positivamente ( $p = 0.000$ ), e indica que efectivamente, el engagement laboral es determina la intención de permanecer en el trabajo. La figura 2, expone los resultados del análisis realizado.



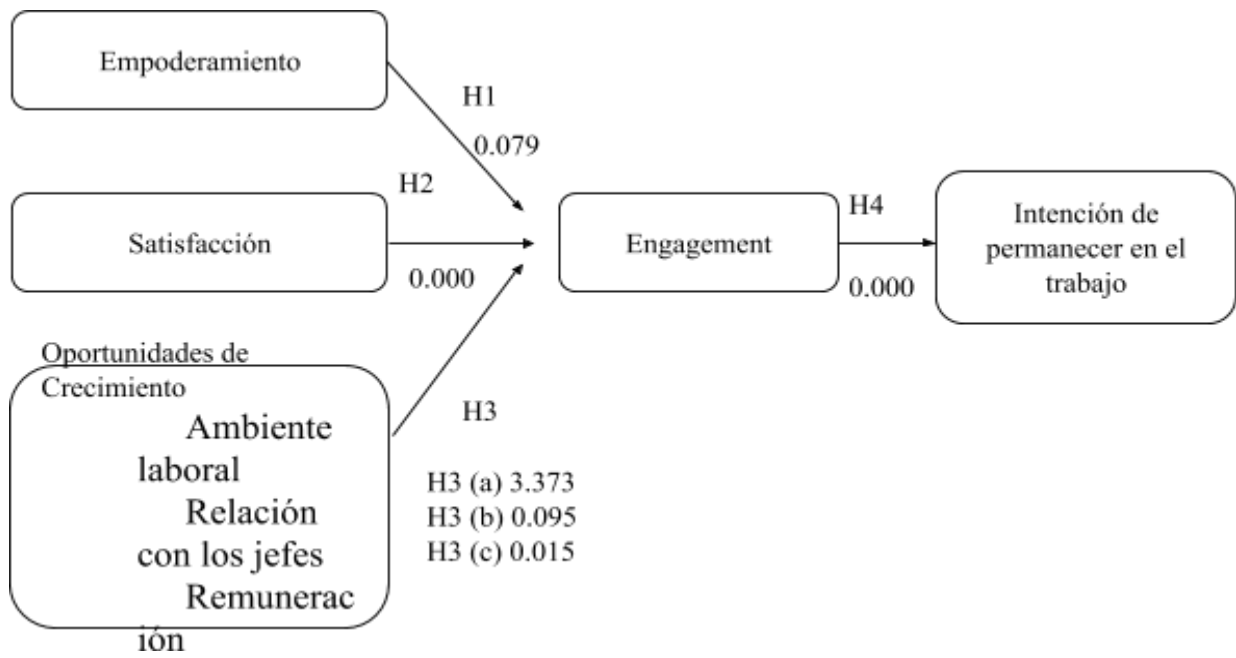


Figura 2. Análisis de hipótesis

(Fuente: Elaboración propia)

## **6. Implicaciones**

### **6.1. Implicaciones teóricas**

Esta investigación se construyó con el propósito de analizar y determinar los factores que determinan el engagement laboral en los millennials en Colombia. Este enfoque ayuda y contribuye al entendimiento de dichos factores que hacen que los millennials se sientan atraídos a la empresa seleccionada para trabajar, pues demuestra a través de los antecedentes y de los resultados obtenidos, que dichos factores son esenciales para estos jóvenes a la hora de seleccionar una empresa sobre otra.

### **6.2. Implicaciones prácticas**

Los resultados obtenidos en la investigación pueden ser de gran ayuda a las empresas, especialmente al área de recursos humanos puesto que demuestran que es lo que realmente buscan los millennials a la hora de buscar trabajo y qué determina su intención de permanecer en el. Los resultados dan a entender que estos factores son esenciales para esta generación e influyen directa y positivamente sobre su conformidad y compromiso en las organizaciones.

## **7. Conclusión**

La investigación realizada contribuye a la literatura del engagement laboral de los millennials, mediante el análisis de la importancia de las personas que esta generación le otorga a diferentes factores, que incluyen aspectos de empoderamiento, satisfacción, relación con los jefes y remuneración y sus efectos positivos y directos en el engagement laboral y posteriormente, en una mayor intención de permanecer en su trabajo.

Luego de haber realizado una rigurosa y detallada investigación es posible concluir que la satisfacción y la remuneración son los factores que reflejan mayor impacto en el engagement laboral de los millennials en Colombia. Sin embargo, el empoderamiento y la relación con los jefes dentro de la misma, a pesar de que pueden no ser igual de significativos, también conducen a un mayor engagement de esta generación. De esta manera, se cumplió con el objetivo de identificar aquellos factores que conducen a un mayor compromiso o engagement de los millennials en el lugar de trabajo, y se prueba que para reducir la rotación laboral y aumentar la intención de permanecer en el trabajo es sumamente importante hacer esfuerzos para lograr un mayor engagement por parte de los trabajadores.

Por consiguiente, aunque los millennials son jóvenes que representan un reto para muchas empresas al poseer patrones negativos como la falta de dedicación o compromiso, y por ende una alta rotación dentro de ellas; fue posible determinar que el cambio que se debe generar para evitar estos patrones tiene que venir de las empresas. Si bien el factor de la satisfacción de cada individuo es diferente, las empresas deben procurar identificar herramientas y facilitarles a sus empleados la consecución de sus objetivos profesionales y personales

mientras pertenezcan a esta. Así mismo, hay factores que dependen más de las empresas que de los propios millennials, como el empoderamiento, la relación con los jefes y la remuneración, por lo que las empresas deben continuar con sus esfuerzos hacia adaptar sus estructuras, prácticas y políticas para lograr atraer y retener a los millennials, pues son la generación que constituye la mayor participación en la fuerza laboral, representando cerca del 60% de la Tasa Global de Participación.

## 8. Bibliografía

- Anderson , H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckeley, M. R. (2017). *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*. The Leadership Quarterly .
- Auger y Van Meter. (2013). *Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications*. Journal of Business Ethics.
- Ávila, M. M. (1 de Noviembre de 2018). Retención del Talento. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/management/articulo/claves-para-motivar-a-los-millennials-por-marcela-mendoza/252421>
- Business Dictionary*. (1 de Octubre de 2019). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/work-life-balance.html>
- Business Dictionary*. (1 de octubre de 2019). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/professional-development.html>
- Casandra, Fritzsche. (26 de junio de 2019). *Engaging and Retaining Your Millennial Employees*. CLIFTON STRENGTHS. Gallup Recuperado de <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/266396/engaging-retaining-millennial-employees.aspx>
- Charria Ortiz, V. H., & Sarsosa-Prowesk, K. (2018). *Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia*. Cali: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Javeriana.
- Colombia.com. (31 de Octubre de 2018). Millennials: ¿Cómo generar compromiso y lealtad laboral? Obtenido de <https://www.colombia.com/vida-sana/tendencias/millennials-como-generar-compromiso-y-lealtad-laboral-209797>
- Curtin, Gallicano y Matthews. (2011). *Silent & unprepared: Most millennial practitioners have not embraced role as ethical conscience*. Baylor University.
- DANE. (2019). *Mercado Laboral de la Juventud*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2019). *Empleo Y Desempleo*. Colombia.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- DANE. (2019). *Mercado laboral según sexo*. Colombia.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

- Deloitte. (2017). *Las 6 mayores preocupaciones de los Millennials*. Deloitte.
- Deloitte. (2018). *Encuesta Millennial*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey2018.html>
- Ebeling, P. A., Dent, D. L., & Kempenich, J. W. (s.f.).
- Ernst & Young. (2019). *Global Generations*. Obtenido de EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_generations\\_study/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- Frey, William H., (Enero de 2018). *THE MILLENNIAL GENERATION: A demographic bridge to America's diverse future*. Metropolitan Policy Program at Brookings.
- Guevara Bedoya, L. M., & Fernández Poveda, L. F. (2017). *Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador?* Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/93cf/d44b0e632b924819f0023d6244d0d36b98bc.pdf>
- Haber, J. (2016). *The Business of Good*. Entrepreneur Press
- Hartert, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. 6th ed. México: McGraw-Hill, pp.154-158
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*. Journal of Business and Psychology.
- Jennifer Robinson. (22 de marzo de 2019). *What Millennials Want Is Good for Your Business*. Workplace. Gallup Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/248009/millennials-good-business.aspx>
- Jingting Liu, Ying Zhu, Manuel G. Serapio, S. Tamer Cavusgil. (2019). *The new generation of millennial entrepreneurs: A review and call for research*. University of Colorado-Denver, United States, University of South Australia, Australia, Georgia State University, United States, Leeds University Business School, United Kingdom y University of South Australia Business School, Australia.
- Jolie O. Graybill. (2014). *Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership*. University of Nebraska-Lincoln Libraries.

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management.
- KPMG. (2017). *Meet the Millennials*. KPMG.
- Marlene S. Neill, Nancy Weaver (2017). *Silent & unprepared: Most millennial practitioners have not embraced role as ethical conscience*. Baylor University.
- Michael Page. (2019). *Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo*. Obtenido de Michael Page: <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selecci%C3%B3n-y-atracci%C3%B3n-de-talento/lo-que-quieren-los-millennials-y>
- Moncayo, C. (9 de septiembre de 2016). ¿Qué ha incrementado el índice de rotación en las empresas? ¿Por qué las causas son atribuidas a los millennials?. Instituto Nacional de contadores públicos. Recuperado de <https://www.incp.org.co/que-ha-incrementado-el-indice-de-rotacion-en-las-empresas-por-que-las-causas-son-atribuidas-a-los-millennials/>
- Murcia, N. C. (16 de Marzo de 2018). *Economía*. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/quienes-y-como-son-los-millennials-en-colombia-JI8390579>
- OIT. (2017). *The Future of Work We Want: The Voice of Youth and Different Perspectives from Latin America and the Caribbean*. OIT.
- Ologbo, A. C., & Saudah, S. (2012). *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Özçelik, G. (2015). *Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding*. Canadian Center of Science and Education.
- Peter A. Ebeling, MD, Daniel L. Dent, MD, Jason W. Kempenich, M.D. (2019). *The millennials have arrived: What the surgeon educator needs to know to teach millennials*. University of Texas.
- Pincheira Varas, Andrea; Arenas Yáñez, Teresita. (2016). *Caracterización de los profesionales de la 'generación millennials' de arica y parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual [archivo PDF]*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf>
- Raveesh Agarwal, I. C. (2010). *The Innovative Technique at Thomson*. American Journal of Economics and Business Administration.

- Redacción Profesional Lider. (28 de Agosto de 2018). ¿Cómo ser una marca empleadora atractiva para los millennials? *El Espectador*.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*. The Marketing Management Journal.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rohner, P. (1 de Diciembre de 2018). Descifrando a los millennials. *La República*.
- Rrhhdigital.com. 2020. Los Cinco Aspectos M♠S Valorados Por Los Millenials A La Hora De Elegir Trabajo. [online] Available at: <<http://www.rrhhdigital.com/secciones/139038/los-cinco-aspectos-mas-valorados-por-los-millennials-a-la-hora-de-elegir-trabajo>> [Accessed 8 May 2020].
- Shankar , T., & Bhatnagar, J. (2010). *Work-Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intentions*. The Indian Journal of Industrial Relations.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). *Engaging a new generation of graduates*. Emerald Group Publishing Limited.
- Staff, F., 2020. ¿Cómo Es El Jefe Ideal Para Los Millennials?. [online] Forbes México. Available at: <<https://www.forbes.com.mx/jefe-ideal-los-millennials/>> [Accessed 10 May 2020].
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). *Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews*. Tourism Management.
- Thompson, N. W. (2011). *Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y*.
- Tom Baum. (2019). *A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)?*. Organizational Dynamics.
- Xu, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2010). *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?* The University of Auckland.
- Xu, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2010). *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?* The University of Auckland.



## Anexos

### 1. 1. ¿En qué rango de edad te encuentras? \*

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 147

9 (6.1%): De 18 a 21 años

70 (47.6%): De 22 a 25 años

25 (17.0%): De 26 a 29 años

13 (8.8%): De 30 a 33 años

13 (8.8%): De 34 a 36 años

17 (11.6%): De 36 o más

