

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia

Catalina Acosta Piñeros

Universidad de La Sabana

Facultad de Psicología  
Trabajo de grado  
CHÍA, 2017-1

### **Resumen**

A pesar del indiscutible crecimiento del número de profesionales Millennials en la fuerza laboral, muchas Gerencias de Gestión Humana aún manifiestan no tener una idea clara acerca de cómo motivarlos y retenerlos en sus organizaciones, por esta razón, el propósito del presente estudio fue determinar cuáles son los factores relacionados con: la persona, el trabajo y la organización que motivan a los Millennials que laboran en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, con el fin de generar propuestas para su efectiva atracción y retención en el ámbito organizacional.

Para lograrlo se utilizó una metodología mixta, como instrumentos, en primera medida se realizó una entrevista semi estructurada a 4 Millennials, esto con el fin de definir las categorías que se evaluarían posteriormente con el instrumento cuantitativo. Una vez organizada la información recolectada en categorías de análisis, se construyó un cuestionario virtual de 49 preguntas, el cual fue contestado por 123 Millennials nacidos entre 1983 y 1995 quienes trabajan actualmente en la ciudad de Bogotá.

Los resultados arrojaron que los profesionales de la Generación Y que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá tienen una alta preferencia por: establecer relaciones de amistad con sus compañeros, balance entre la vida personal y laboral, trabajar en equipo, aportar a causas importantes con su trabajo, el reconocimiento de logros y un ambiente laboral tranquilo, entre otros.

Con base en dicha información, se presentan propuestas de ajustes que pueden implementarse en algunos de los procesos de Gestión Humana, con el fin de motivar adecuadamente a esta generación, que día a día va ocupando más cargos en las organizaciones.

*Palabras clave:* motivación, Millennials, preferencias, persona, trabajo, atracción, retención

### **Abstract**

Despite the undoubted growth in the number of Millennial professionals in the workforce, many Human Resource Management Centers still claim to have no clear idea of how to motivate and retain them in their organizations, for this reason, the purpose of the present study was to determine which are The factors related to: the person, the work and the organization that motivate the Millennials that work in different companies of the city of Bogota, in order to generate proposals for their effective attraction and retention in the organizational scope.

To achieve this, a mixed methodology was used as instruments. In the first step, a semi-structured interview was conducted with 4 Millennials, in order to define the categories that would be evaluated later with the quantitative instrument. Once the information collected in analysis categories was organized, a virtual questionnaire of 49 questions was constructed, which was answered by 123 Millennials born between 1983 and 1995 who are currently working in the city of Bogotá.

The results showed that Generation Y professionals working in various companies in the city of Bogotá have a high preference for: establishing friendly relations with their peers, balancing personal and work life, working as a team, contributing to important causes With their work, recognition of achievements and a quiet work environment, among others.

Based on this information, proposals are presented for adjustments that can be implemented in some of the Human Management processes, in order to adequately motivate this generation, which day by day is

occupying more positions in organizations.

*Key words:* motivation, Millennials, preferences, person, work, attraction, retention

Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia

Una generación puede definirse como un grupo de personas de edad similar, quienes tienen en común experiencias históricas que tuvieron lugar en el mismo periodo temporal. (Ryder, 1965 citado por Park & Gursoy, 2012) Además de haber vivido eventos históricos a edades similares, los miembros de una generación comparten importantes experiencias y momentos de vida tales como: entrar a la escuela, empezar a trabajar y jubilarse (Kowske et al., 2010).

La división de la sociedad en grupos generacionales no es una ciencia exacta sino un constructo arbitrario basado en demografías sociales. Sin embargo, se acepta la existencia de al menos cuatro generaciones, dentro de cuales se encuentra la generación del Milenio, conocida también como la generación Yo Millennials (Demaria, 2013) Anteriores a esta se encuentran los Veteranos, Baby Boomers y la Generación X (Srinivasan, 2012)

Aunque los expertos no están de acuerdo sobre los años exactos en los que inician y culminan los nacimientos de cada generación (Smit & Galbraith, 2012), la mayoría considera que las personas de la generación Y son aquellas nacidas entre 1982 y 2004 (Rowse et al, 2014) mientras que otros sugieren que esta generación en particular está compuesta por personas nacidas entre 1980 y 1999 (Rowse et al, 2014).

De acuerdo con Demaria (2013), cada generación tiene sus propias características, prioridades y estilos de vida e impactan de manera diferente a la sociedad, con respecto a los “millennials” en particular, se considera que estos tendrán un impacto único en el mundo, debido a su estrecha relación con la tecnología, sus preferencias y estilo de vida

(Demaria, 2013), de manera similar, las características de cada generación dependen, en parte, de los eventos determinados que sucedieron en diferentes momentos y dichas características se ven reflejadas en aspectos como: rasgos de personalidad, valores laborales, actitudes y motivaciones. (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008)

A continuación, se realizará una breve descripción de las generaciones anteriormente mencionadas haciendo énfasis en las características de las personas de la generación Y.

Los Veteranos, solían ver la educación como un sueño y el ocio, o tiempo libre, como una recompensa del trabajo. Deseaban estabilidad y le daban alto valor a la integridad (Kim, 2008), y eran fuertemente motivados por la seguridad laboral y el estatus (Schaming, 2005, citado por Srinivasan, 2012)

Entre 1940 y 1964 nacieron los denominados Baby Boomers, una generación idealista y optimista (Brennan 2010 citado por Srinivasan, 2012) que estaba en constante búsqueda de oportunidades y progreso (Chen & Choi, 2008). Sus principales motivadores eran el dinero, una oficina elegante y auto realización (Schaming, 2005).

Además, Smola and Sutton (2002) encontraron que los Boomers percibían el trabajo como más importante que las generaciones más jóvenes (Smola and Sutton, 2002 citado por Park & Gursoy, 2012), los motivaban el cumplimiento de objetivos y las recompensas, y deseaban ocupar cargos que implicaran mayor responsabilidad que los de generaciones más jóvenes (Families and Work Institute, 2006 citado por Park & Gursoy, 2012 )..

La generación siguiente, Generación X, la cual constituye la fuerza laboral dominante, tras el retiro de los Baby Boomers, (Twenge et al., 2010) está compuesta por

personas que apoyan el liberalismo y ambientalismo , sin embargo tienen valores familiares más conservadores que sus predecesores, los Baby Boomers (Kupperschmidt, 2000).

En términos laborales, buscan balance entre el trabajo y el tiempo libre (Chen& Choi, 2008) ,los motivan las recompensas extrínsecas como el dinero y las posesiones materiales. Además le dan más importancia a sus propias carreras que al hecho de ser leales a la organización donde trabajan (Twenge et al., 2010) razón por la cual, en lugar de buscar seguridad y estabilidad laboral, buscan trabajos retadores que les brinden mejores oportunidades para el desarrollo de sus carreras (Kupperschmidt, 2000).

Por último, las personas de la Generación Y, también conocidos como Millennials, son consideradas más saludables y económicamente seguros que las generaciones anteriores y tienen altas expectativas sobre ellos mismos y los empleadores. (Armour, 2005 citado por Srinivasan, 2012 )

Nuevamente, de acuerdo con Here Come the Millennials, Demaria (20013) las personas de esta generación son menos religiosas y en Estados Unidos serán la más educada. La mayoría fueron criados por dos padres, son políticamente liberales, están más interesados en la calidad de vida que la ética laboral y sobre todo, utilizan más y de manera más eficiente la tecnología y el internet, lo cual les da un significativo poder transformador. (Ibid pg.1656)

De manera similar, en Catering to Millennial Learners: Assessing and Improving Fine-Needle Aspiration, Rowse et al (2014), argumentan que el haber crecido en la era digital les he provisto de medios para maximizar su productividad, ya que las herramientas que utilizan les permiten adquirir nueva información y conocimientos, razón por la cual,

quieren que la información esté disponible en línea para poder obtenerla todos los días de la semana sin importar la hora (Cooper & Wells, 2009) además se comunican e interactúan por medio de las redes sociales, lo que se les facilita por sus altas competencias tecnológicas (Bhana, 2014).

Eng y Gardner, citadas por Moore & Wells, (2009) exponen cuatro características principales de los Millennials, las cuales son: tener altas expectativas, esperar personalización, ser veteranos de la tecnología y usar nuevos modelos de comunicación. (Eng y Gardner, citadas por Moore & Wells, 2009) además de ser una generación que está conectada por mensajes y redes sociales, lo que nos permite llegar hasta donde estén (Ibid pg. 77)

Adicionalmente, Rowse et al, (2014) agrega a estas características, que las personas de la Generación Y son competentes, colaboradores, confían en sí mismas, y responden bien ante la autoridad. Por su parte, Tulgan ha nombrado a la generación Y como la generación del trofeo, sosteniendo que a todos los niños de esta generación les dijeron que eran especiales y crecieron recibiendo trofeos o premios sin necesidad de haber ganado, sólo por su participación en alguna actividad (Tulgan citado por Smith & Galbraith, 2012)

Actualmente, La fuerza laboral cuenta con la participación de tres generaciones diferentes, dentro de las cuales, las expectativas y perspectivas de la más joven (generación Y) difieren drásticamente a las de sus progenitores (Knight & Crutsinger, 2009), las diferencias entre generaciones pueden generar conflictos en la organización (Karp & Sirias 2001), razón por la cual, investigaciones en el campo de las ciencias sociales se han enfocado en sus preferencias de liderazgo, sus diferencias con otras generaciones y sus prácticas como trabajadores (Graybill, 2014)

Dentro de los conceptos que han llamado la atención de los investigadores en el campo organizacional está el de motivación, el cual ha tenido acogida desde la llegada del humanismo a las organizaciones entre 1940- 1950, cuando hubo un incremento del interés por la persona dentro de la organización. (Mayo,1972), esto debido a que El trabajo representa para los individuos una fuente de recursos, de realización y de crecimiento personal, lo que ya tiene valor motivacional (Furnham, 2008).

En Las claves de la motivación Blanco (2014), sostiene que la motivación es una variable intermediaria entre las necesidades inmediatas y el comportamiento orientado a cumplirlas (Blanco, 2014), durante años se le han agregado a esta ciertas variables como las necesidades, los rasgos personales, los valores y el contexto(Locke & Henne, 1986) Una de las teorías que explican la motivación es la de las necesidades, la cual se basa en la premisa de que todos los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer ciertas necesidades (Furnham, 2008);

En este sentido, la teoría más famosa es la de Abraham Maslow (1991) en la que el autor propone cinco tipos de necesidades, las fisiológicas, las necesidades de seguridad, sociales, las necesidades de estima y de realización personal. De acuerdo con el autor, estas deben satisfacerse en orden para llegar a la meta final, denominada como autorrealización. (Maslow, 1991)

Además de las necesidades expuestas por Maslow, David McClelland plantea las necesidades aprendidas, las cuales, el autor describe como aquellas que movilizan a las personas hacia su superación personal, McClelland distingue entre tres tipos de necesidades: la necesidad de logro, la de poder y la de afiliación.

La primera hace referencia al deseo de obtener buenos logros, tener éxito y asumir la responsabilidad personal ante el trabajo; la necesidad de poder, es el deseo de controlar el entorno en el que se encuentran sumergidos, incluyendo los recursos e individuos; y la de afiliación consiste en el deseo de buscar aprobación, evitar el conflicto o confrontación (McClelland, 1986 citado en Toro, 1993).

De acuerdo con, Nohoria, Groysbery & Lee, en su artículo Employee Motivation, existen cuatro impulsos que subyacen la motivación: Impulso de adquirir, impulso de crear enlaces, impulso de entender e impulso de defender. Estos, son independientes, no se les puede dar un orden jerárquico o sustituir y serán explicados a continuación.

El primero hace referencia al impulso de adquirir bienes que aumentan nuestro bienestar. Cuando lo logramos experimentamos deseo y cuando no, descontento. Este impulso en particular suele ser relativo e inestable, razón por la cual siempre queremos más y además nos interesa lo que consiguen otros. (Nohoria, Groysbery & Lee, 2008)

Por su parte, el impulso de crear vínculos habla acerca de crear conexiones, no sólo con personas, sino también con organizaciones, naciones o asociaciones. Cuando se consigue este objetivo se asocia con emociones positivas (como amor) y cuando no, con emociones negativas (como soledad) En el trabajo, la motivación incrementa cuando las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la organización (cuando se crea el vínculo) (Nohoria, Groysbery & Lee, 2008)

El tercer impulso, el de entender, es aquel que permite darle sentido a las cosas y a las situaciones del día a día. Existe una tendencia general a la frustración cuando lo que hacemos carece de sentido y trabajamos arduamente para encontrarlo. En las

organizaciones, la fuerza laboral desea comprender el objetivo de su labor para contribuir significativamente. Además, las personas se sienten altamente motivadas por los retos laborales que les permiten crecer y aprender. (Nohoria, Groysbery & Lee, 2008)

Por último, el impulso de defender se manifiesta en los seres humanos (entre otras cosas) como la búsqueda de crear instituciones justas, con objetivos e intenciones claras y que permitan la libre expresión de ideas y opinión. Dicho impulso nos da información importante sobre la resistencia al cambio, en este orden de ideas, representa una de las razones por las cuales los empleados pueden verse significativamente devastados por cambios dentro de la organización, aunque estos sean positivos para la misma. (Nohoria, Groysbery & Lee, 2008)

Según los mismos autores, estos impulsos pueden satisfacerse a través de distintos métodos dentro de la organización. El impulso de adquirir se satisface por medio de un sistema de recompensas por rendimiento; el de crear enlaces se satisface cuando se tiene una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo, la colaboración y la amistad.

Para satisfacer el impulso de comprender es necesario diseñar y asignar trabajos que tengan sentido, sean interesantes y retadores. Por último, el de defender se satisface generando procesos justos, confiables y transparentes dentro de la empresa. (Nohoria, Groysbery & Lee, 2008)

Dada la importancia de la motivación en el rendimiento laboral, en su artículo de 2012, *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*, Smith & Galbraith, argumentan que el hecho de tener personal de diferentes generaciones supone la necesidad de que los gerentes comprendan

las diferencias entre estas y desarrollen métodos para gerenciar a cada una. Es necesario que entiendan cómo trabajar con los Millennials. Esto, teniendo presente que las personas de la generación Y, en su mayoría están supervisadas o bajo el mando de personas pertenecientes a la generación Baby Boomers y la generación X (Ibid pg 136)

De acuerdo con los mismos autores, Cuando los gerentes entienden lo que los trabajadores de las distintas generaciones valoran tienen importante información para motivarlos y que los valores de la generación influyen directamente sobre lo que esperan de un trabajo y lo que los motiva para trabajar. (Ibid pg 140), todo esto, teniendo en cuenta que los Millennials ocuparán próximamente los altos cargos donde hoy se encuentran los Baby Boomers y la Generación X. (Graybill, J. 2014) Estas transferencias generacionales son mecanismos para el cambio y la movilización dentro de la organización (Según Josh, Dencker y Franz, 2011)

Debido a lo anterior, se encuentra en la literatura una gran variedad de libros y artículos científicos acerca de cómo trabajar con esta generación en específico (Smith & Galbraith, 2012), por ejemplo se sabe que, los Millennials valoran las relaciones, incluyendo las que se construyen en el ambiente laboral (Gage 2005 citado por Graybiil, 2014), de esta manera aprecian la relación con sus líderes y esperan que haya un componente de amistad en ellas (Startman 2007 citado por Graybiil, 2014).

A esto, Bhana en su artículo *Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review*, agrega que los millennials trabajan bien con grupos y los atraen las actividades que requieren interacción social, además de ser determinados y optimistas. (Bhana 2014) Con respecto a estudios en la cultura oriental y en concordancia con lo anterior, en su artículo: *Work values of Generation Y preservice teachers in*

Malaysia, Lee, Hung & Ling encontraron que los profesores de la generación Y en Malasia prefieren un buen ambiente de trabajo, y relaciones de calidad con sus compañeros (Lee, Hung & Ling, 2012 )

En el estudio: *Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership*, Graybil reconoce también que encontrar un balance entre la vida profesional y laboral es indispensable para esta generación, la cual a diferencia de otras, no está dispuesta a sacrificar aspectos de su vida personal por ningún logro profesional o ponerla sobre aspectos que se pueden dar en el trabajo como cargos de líderes. (Graybil, 2014)

Además, en *Reaching Gen Y on both sides of the cash register*. Garlick R, Langley argumentan que esta fuerza laboral se caracteriza por tener una estricta ética laboral, ser educados ante las figuras de autoridad y buscar un trabajo significativo que les provea de una alta satisfacción personal. ( Garlick R, Langley 2007) . Los Millennials también tienden a abandonar la organización si sienten que no están haciendo uso adecuado y suficiente de su talento y habilidades o si no reciben adecuado entrenamiento para desarrollarse profesionalmente (Martin, 2005) y no valorarán el trabajo si no perciben que genera una diferencia y es significativo (Derville 2013)

En su artículo *Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia*, Lee, Hun & Ling utilizaron cuestionarios de auto registro para evaluar los valores laborales de profesores de la generación Y en Malasia, compuesta por en una escala de 45 ítems adaptada del Inventario de valores laborales de Super (1970), la cual mide 15 dimensiones laborales: logro, compañeros de trabajo, creatividad, ingreso, independencia, estilo de vida, reto mental, prestigio, seguridad, supervisión, ambiente de trabajo, variedad, altruismo,

estética, y gestión. Cada dimensión se midió por medio de tres ítems con una escala Likert de 1 a 5.

Los datos obtenidos de dichos cuestionarios fueron analizados utilizando SPSS, los resultados demostraron que los valores extrínsecos como la supervisión, estilo de vida, ambiente de trabajo, y calidad de las relaciones con sus compañeros son los preferidos por los profesores pertenecientes a la generación Y. Por su parte, los valores laborales relacionados con necesidades de estima ocuparon el segundo lugar en importancia, las dimensiones relacionadas con necesidades de seguridad en tercero y en cuarto y último puesto se posicionaron los valores intrínsecos.

De manera similar, según exponen en *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*, artículo de Smith y Galbraith (2012), los autores realizaron una encuesta en línea, la cual estuvo disponible durante dos semanas, el link de la misma fue enviado vía correo electrónico a estudiantes y supervisores para indagar sobre las motivaciones laborales de la generación Y. En la encuesta se le pidió a los estudiantes que seleccionaran los dos factores que más los motivaban a permanecer en sus trabajos en las librerías, las opciones más seleccionadas fueron: flexibilidad, proximidad, trabajo agradable, ambiente de trabajo.

Aunque según Smith y Galbraith, los jefes de las personas de esta generación consideran que la retribución económica es su mayor motivación, los resultados de la encuesta indicaron que solo el 8% de los estudiantes seleccionaron esta opción.

Más aún, se les pidió a los estudiantes que seleccionaran dos opciones acerca de lo que esperan de un trabajo. El 53% de los participantes escogieron la opción de trabajo significativo, 43% la del dinero, y 20% las oportunidades de crecimiento. La última

pregunta indagaba acerca de qué los motivaba a trabajar arduamente, las respuestas más populares a esta fueron: satisfacción personal, dinero, y un trabajo significativo.

A nivel de América Latina encontramos principalmente dos estudios sobre las características de esta generación, los cuales son la Goba Millennial Survey realizado por la reconocida empresa multinacional de telecomunicaciones, Telefonica y la Millennial Survey creada por Deloitte, la prestadora de servicios profesionales.

La última edición de la Global Millennial Survey se llevó a cabo en el 2014, para conseguir los datos se realizaron encuestas cuantitativas virtuales a 6.702 Millennials entre los 18 y 30 años en 18 países (de los cuales 14 fueron Latinoamericanos) dentro de la muestra participaron 300 colombianos.

Según la información recolectada, las personas de esta generación en Latinoamérica están más satisfechas con su vida que en Estados Unidos y Europa Occidental, además estos primeros son más optimistas sobre el futuro de sus países y piensan que los mejores días de los mismos está por venir.

Las prioridades de los Millennials latinos son tener un trabajo estable que pague bien y empezar su propio negocio, esta última es la prioridad más importante en el caso colombiano. Dentro de toda la muestra se encontró que el 72% cree que puede llegar a hacer una diferencia a nivel local, mientras que el 48% considera que puede alcanzar una a nivel global, las cifras en Colombia son 76% y 56% respectivamente.

Por su parte, los Millennials estadounidenses y europeos están más interesados en alcanzar metas personales como casarse y tener hijos, mientras que, los Latinoamericanos están más concentrados en el crecimiento profesional. Con respecto al área laboral, a

continuación se presentan las cualidades del lugar de trabajo en orden de importancia de mayor a menor para la muestra Suramericana:

1. Oportunidades de entrenamiento y desarrollo
2. Buena balance entre la vida personal y el trabajo
3. Buena remuneración económica
4. Oportunidad de nuevos retos profesionales
5. Entorno laboral divertido y agradable

Complementando lo anterior, los participantes de las tres regiones concuerdan en que las habilidades tecnológicas más importantes para conseguir un trabajo con un buen salario son las relacionadas con el paquete de Office (Word, PowerPoint, Excel, Access y Outlook)

Por su parte, en Colombia el 24% de los Millennials son líderes en sus organizaciones o áreas de trabajo y el 67% han accedido a la educación superior, con respecto a este punto el 67% de los latinos consideran que los gobiernos de sus respectivos países deberían enfocarse en mejorar el sistema educativo.

Por su parte, la Deloitte Millennial Survey 2016, está enfocada en los valores, ambiciones y la lealtad de esta generación con las organizaciones. La encuesta se realizó a 7.700 personas nacidas después de 1982, que ya obtuvieron un título universitario y tenían un trabajo de tiempo completo en el momento de la aplicación del instrumento, de aquella muestra 300 personas fueron colombianas.

De acuerdo con los resultados, y enfocados especialmente en la variable de lealtad, se encontró que el 75% de los Millennials colombianos esperan cambiar de trabajo en los próximos 5 años. Por otro lado, el 26% de la muestra total, considera que los valores que

soportan el éxito de una organización a largo plazo son la satisfacción de sus empleados y el trato justo, seguido por el cumplimiento ético, la integridad y la honestidad.

Con respecto a la remuneración económica, el estudio concluyó que esta, junto con los beneficios financieros son los factores más influyentes para esta generación en el momento de elegir una organización para trabajar, a dichas variables les siguen en orden de importancia el balance vida trabajo y las oportunidades de progreso, en el cuarto lugar se encuentra la flexibilidad y en el quinto el significado del trabajo que realizan.

Referente a la flexibilidad, se encontró que el 75% de los Millennials encuestados quisieran empezar a trabajar completamente desde casa u otras locaciones donde consideran que pueden aumentar su productividad, o al menos tener oportunidades para hacerlo más seguido, actualmente, solo el 43% reporta tener esta posibilidad.

Adicionalmente, los participantes laborando en empresas con una cultura organizacional inclusiva y creativa, en lugar de autoritaria reportaron mayores niveles de satisfacción, en estas organizaciones se encuentran variables importantes como: comunicación abierta, cultura de apoyo y tolerancia, trabajo con propósito, empoderamiento para aportar ideas, igualdad e inclusividad, apoyo y entendimiento a las ambiciones de los empleados más jóvenes.

Lo anterior, teniendo presente que el concepto de cultura organizacional se refiere a los valores, principios, comportamientos, relacionamientos y actitudes presentes dentro de una organización (Chiavenato, 2014). Para complementar dicha definición, Fernández y Sánchez (1997) argumentan que la cultura son aquellas creencias, normas y valores que tienen los miembros respecto a una organización, aspectos que la diferencian de otras. Según los mismos autores, la cultura moldea al individuo pero este proceso también se da

inversamente y, entre mayor sea la influencia de la cultura sobre la persona, más fuerte será la primera (Fernández y Sánchez, 1997)

Asimismo, los Millennials a nivel mundial preferirían tener más tiempo de horario laboral para discutir nuevas ideas y formas de trabajo, así como para ser guiados y aconsejados por mentores o coaches e incrementar habilidades de desarrollo.

Como se observa en los artículos revisados con anterioridad, y en muchos otros no expuestos con detalle, los estudios acerca de las motivaciones, intereses y valores laborales de los trabajadores de la generación Y, utilizan metodologías puramente cuantitativas para la recolección y análisis de la información.

Adicionalmente, aunque se encuentran estudios elaborados en países asiáticos y europeos, hasta la fecha, la mayoría de estudios al respecto han sido realizados en EEUU y Canadá (Kupperschmidt, 2000), inclusive hoy en día hay contados estudios ejecutados en Suramérica y menos aún en Colombia, esta escasez investigativa al respecto, genera incertidumbre entre gerentes y expertos en el área de Gestión Humana, acerca de cómo trabajar, motivar y retener a los Millennials en este país, lo cual es una materia de suma importancia, teniendo en cuenta que la fuerza laboral cuenta y necesita cada vez más de ellos.

Por consiguiente, el estudio en cuestión busca determinar cuáles son los factores que motivan a los Millennials en la ciudad de Bogotá, pero además, utilizar dicha información para aportar posibles modificaciones que se pueden llevar a cabo en los procesos de Gestión Humana para cumplir el objetivo de atraer y retener personal de esta generación específica, lo cual constituye la importancia práctica de la investigación, y el aspecto que diferencia a esta investigación de las demás.

De acuerdo con lo anterior, por medio de la presente investigación se busca contestar a la siguiente pregunta ¿cuáles son los factores que motivan a los Millennials que están relacionados con aspectos de la persona, el trabajo y la organización, en las personas que trabajan en la ciudad de Bogotá?

### **Objetivo**

Determinar qué factores motivan a los Millennials que trabajan en diferentes empresas de la ciudad de Bogotá con el fin de proponer actividades que logren la atracción y retención de las personas de esta generación en las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

Determinar los factores que motivan a los Millennials y que están relacionados con la persona

Determinar los factores que motivan a los Millennials y que están relacionados con el trabajo

Determinar los factores que motivan a los Millennials y que están relacionados con la organización

Identificar casos de estudio de prácticas exitosas para facilitar la atracción y retención de los Millennials en las organizaciones.

### **Método**

#### **Tipo de estudio**

El presente es un estudio mixto de tipo descriptivo. De acuerdo con Zapata (2005), la metodología mixta es la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, esta permite tener acceso a diferentes puntos de vista sobre el fenómeno de estudio a partir de más de una fuente de conocimiento. El método mixto, facilita el abordaje del objeto de investigación Zapata (2005).

### **Participantes**

Para llevar a cabo la parte cualitativa del estudio, se entrevistó a 4 Millennials profesionales, nacidos entre 1984 y 1993, el muestreo se realizó por conveniencia, dada la proximidad y accesibilidad de los sujetos para el investigador.

En la parte cuantitativa, participaron 123 Millennials de nacionalidad colombiana con un promedio de edad de 28 años, nacidos entre 1983 y 1995 quienes desempeñan cargos de diversa índole en empresas de la ciudad de Bogotá. De acuerdo con objetivo de investigación, igualmente la muestra fue seleccionada por conveniencia.

### **Instrumentos**

Para llevar a cabo el estudio se generaron dos instrumentos, el primero fue una entrevista semi estructurada creada a partir de la información recolectada de la literatura acerca de los factores que motivan a los Millennials. Con base en los resultados de la misma se generó una encuesta virtual utilizando Google Forms.

Dicha encuesta inició con un consentimiento informado al que le seguían preguntas de aspectos demográficos, y los 49 ítems correspondientes a las categorías a explorar, los participantes debían marcar un valor de 1 a 5 dependiendo de su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado, donde 1 significaba totalmente en desacuerdo y 5

totalmente de acuerdo. La relación de las categorías y subcategorías con los ítems que las evaluaron se presentará a continuación:

Tabla 1  
*Relación categorías exploradas e ítems del cuestionario*

Categoría	Subcategorías (ítems que las evalúan)
Aspectos de la persona	Relaciones interpersonales (1,2,3,4,5,6) Balance vida personal y laboral (15,16,17)
Aspectos del trabajo	Trabajo significativo (18,19,20,21) Retos laborales (22,23,24,25) Flexibilidad (7,8,9,10,11) Proximidad (1,13,14) Trabajo en equipo (26,27,28)
Aspectos de la organización	Reconocimiento (29,30,31,32) Cultura (33,34,35,36,37) Beneficios y bienestar (41,42,43,44,45,46,47,48,49) Retribución económica (38,39,40)

Para continuar y enviar el formulario, todas las preguntas debían tener respuesta obligatoriamente. Al finalizar, el participante encontraba una nota de agradecimiento y el contacto de la persona encargada en caso de querer conocer los resultados de la investigación.

### **Procedimiento**

La presente investigación inició con el estudio de literatura acerca de las motivaciones laborales de los Millennials, principalmente en Estados Unidos, Canadá, Europa y algunos países asiáticos, debido a que en Latinoamérica y específicamente en Colombia, la información acerca de los Millennials es escasa y en la mayoría de los casos general para efectos de este estudio.

Con la información recolectada, se realizó una lista de aquellos factores que, de acuerdo con los estudios revisados, motivan a los Millennials a realizar su trabajo o trabajar para una compañía o sector determinado, con base en dichas variables se redactó una entrevista semi estructurada (ANEXO A) con el fin de definir los conceptos en el contexto colombiano, determinar su importancia e indagar sobre posibles nuevas variables o categorías emergentes.

La entrevista fue realizada a cuatro participantes, todos ellos Millennials profesionales con mínimo un año de experiencia laboral, quienes, cumpliendo con las normas éticas en investigación, firmaron un consentimiento informado antes de participar (ANEXO B), de acuerdo con la disponibilidad de los entrevistados, las entrevistas se realizaron vía Skype para facilidad y comodidad de los mismos.

La información extraída de la entrevista se organizó en términos de categorías y subcategorías, las cuales fueron posteriormente definidas, algunas de estas definiciones fueron adoptadas de la literatura, mientras que otras se estructuraron a partir de los testimonios de los participantes. Las categorías fueron nombradas: aspectos de la persona, aspectos del trabajo y aspectos de la organización. Las subcategorías de la primera son: relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo y balance entre la vida laboral y personal. La segunda categoría está dividida en: trabajo significativo, retos laborales, flexibilidad, proximidad y trabajo en equipo. Por su parte, la categoría de aspectos de la organización se compone por las subcategorías: reconocimiento, cultura, beneficios y bienestar y retribución económica

De esta manera el producto de esta primera etapa fue un cuadro donde se expone, la categoría, las subcategorías de la misma, sus respectivas definiciones y la información dada por los participantes respecto a estas.

A partir del análisis categorial previamente mencionado, y de acuerdo con lo manifestado por los participantes y las definiciones presentadas, se construyó una primera versión de los ítems que compondrían la escala Likert que sería el instrumento cuantitativo del estudio. Para validar el instrumento, se les facilitó a 3 expertos un archivo (ANEXO C) donde, después de una carta de presentación donde se expuso el objetivo, la relevancia y las instrucciones a seguir.

Teniendo en cuenta las puntuaciones y observaciones dadas por los expertos a cada uno de los ítems, se construyó la escala Likert haciendo uso de la herramienta Google Forms (ANEXO D).

La encuesta fue aplicada virtualmente a 123 participantes quienes la respondieron de manera voluntaria, el cuestionario fue enviado por correo electrónico o a modo de link por otras redes como Whatsapp y Facebook.

Después de dos semanas, la encuesta se inhabilitó para bloquear la recepción de nuevas respuestas, con el archivo de Excel arrojado por la herramienta se llevó a cabo la depuración de los datos, el principal criterio de exclusión fue el nivel educativo, ya que, había sujetos cuyo nivel educativo era secundaria, excluidos esos casos específicos, la muestra total final fue de 119 sujetos, en lugar de 123.

Acto seguido, todas las variables demográficas fueron codificadas y se obtuvieron los totales de respuesta por cada subcategoría y categoría por participante. Para las variables más diversas se formaron subgrupos, tal como se realizó con el año de

nacimiento, donde todos los sujetos fueron clasificados en uno de dos grupos: nacidos entre 1983 y 1990 y entre 1991 y 1995.

Una vez codificados, los datos, fueron ingresados a SPSS para obtener los gráficos de las variables demográficas, el índice de confiabilidad total y por categorías y los datos descriptivos totales, además de los de los subgrupos analizados.

## **Resultados**

Tabla 1.

## Análisis categorial de la información recolectada por medio de la entrevista semi estructurada.

Categoría	Subcategoría	Definición	Participante 1	Participante 2
Aspectos de la persona	Relaciones interpersonales	Asociación con la persona al mando, personas del mismo nivel o subordinados basada en la comunicación entre ambas partes. De acuerdo con lo encontrado, esta se puede dar en términos de cordialidad, formalidad, informalidad o amistad.	La relación con mi jefe es muy buena, porque molestamos todo el día, somos amigos. Mi jefe es mi amigo, no pasa la línea del respeto entre jefe y trabajador pero se da el espacio para hacer un chiste, reírse y salir de la tensión. La relación con el jefe depende de la personalidad de la persona, la relación con mi jefe actual no es por beneficio sino porque se dio la amistad. No con todo el mundo se puede ser amigo porque pueden abusar. La relación con mis compañeros era buena, con algunos era de amistad y con otros era plenamente laboral, eso depende de cómo se lleve uno con la gente pero en verdad las prefiero solo laborales para evitar cualquier cosa como chismes, porque un calcenter se presta mucho para eso.	Con mi jefe me llevo bastante bien pero siempre hay roces, aunque es lo normal. Es una relación puramente profesional. No me gustaría que fuera diferente, no quiero mezclar. Mis compañeros son muy queridos, las relaciones las mantengo laborales
	Balance vida personal laboral	Tener tiempo tanto para trabajar como para llevar a cabo otras actividades relacionadas con el ocio, las cuales pueden realizarse en solitario o con terceros.	Llegar a un punto en el que la salud mental y física, y económicamente estés bien, no es ser millonario sino tener lo necesario para tener lo que quieres y pagar las deudas y poder compartir con las personas importantes. Un horario flexible o trabajar desde casa puedes ayudar a la calidad de vida.	Es tranquilidad de poder llegar a casa sin estar estresado y tener tiempo para otras personas, no estar pensando en trabajo
	Trabajo significativo	Aquel que genera un cambio positivo en el mundo, las personas a las que impacta y a la persona que lo lleva a cabo	Me encantaría tener un trabajo como lo dices, que genere un impacto, me encantaría en el área de nutrición, por ejemplo una persona superándose a sí misma y logrando cambios.	
Aspectos del trabajo	Retos laborales	Tareas en el ámbito laboral que exceden las capacidades de quien debe completarlas, por lo cual la persona deberá hacer un esfuerzo adicional, apoyarse en otros o tomar otras medidas para conseguir sus objetivos y completar la tarea.	me gustaría un trabajo que me exigiera más, donde estoy todo es muy cómo y eso también me gusta pero no me quiero quedar así toda la vida.	A veces tengo demasiado trabajo y no me siento tan contenta porque no sé qué hacer. Estoy sobrecargada porque tengo 30 clientes en este momento y tengo que estar pendiente.
	Flexibilidad	No tener un horario fijo establecido de trabajo que se tenga que cumplir puntualmente todos los días o tendrá consecuencias negativas El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios	La flexibilidad es importante y más si tienes una familia, para tener tiempo de estar con tus hijos. Mi trabajo no es flexible pero me gustaría que lo fuera, trabajar de lunes a sábado es agotador. Los horarios flexibles dan más responsabilidad porque de pronto uno quiere quedarse en la cama más tiempo o procrastina más. Un horario flexible o trabajar desde casa puede ayudar a la calidad de vida. Si uno es responsable puede ser mucho más productivo adelanta trabajo y no gasta dinero.	Aunque me gustaría que lo fuera, mi trabajo no es flexible en términos de horarios y a veces tengo que quedarme hasta muy tarde, es desgastante. Pero Si tengo una cita con un cliente en el norte, me quedo acá y puedo trabajar desde mi casa. Si no me siento bien me puedo quedar en la casa sin excusa médica.
	Proximidad	Cuando dos puntos de referencia se encuentran a una corta distancia el uno del otro.	Escogí la empresa porque me queda al lado de mi casa, como a cinco cuadras caminando, porque hay muchos sitios que pagan mejor pero ese era el más cerca, no me preocupa tanto el sueldo pero sí la comodidad.	Me demoro media hora en bicicleta de la casa al trabajo, me gustaría que fuera menos
	Trabajo en equipo	Se da cuando dos o más personas deben colaborar mutuamente basándose en la comunicación para cumplir uno o varios objetivos y/o tareas específicas	Mi trabajo lo hago siempre sola porque es la naturaleza, pero si prefiero trabajar con más personas, siempre siento que todo es más fácil, las tareas se cumplen más rápido cuando trabajas con más gente	Depende mucho del trabajo que tenga pero por lo general prefiero hacerlo con alguien, siempre hay más ideas

Categoría	Subcategoría	Definición	Participante 1	Participante 2
	Reconocimiento	Admitir o aceptar que alguien o algo tiene determinada cualidad o condición (Rae) En el caso de las organizaciones aplica también para aceptar que alguien hizo un buen trabajo y tiene un buen desempeño, dicha acción puede ser reforzada con objetos tangibles como dinero o reforzadores intangibles como una sonrisa o un abrazo	En mi empresa tienen un club de excelencia, escogen a dos personas dependiendo de sus métricas (llegar a tiempo, tener bien los descansos, que las llamadas duren lo necesario) ny los llevan a comer	Me gustaría un bono por buen trabajo, que me dieran una tarde libre por cada traspachada, pero no lo hacen. Siento que las empresas pequeñas como la mía, a diferencia de las multinacionales, no tienen en cuenta esas cosas
	Cultura	Ideología, creencias, valores y normas compartidas, que aunque no están escritas son aprendidas y vividas en la organización	siento que es un buen ambiente de trabajo porque me siento bien, porque ya conozco a mucha gente. El ambiente es tranquilo, porque la gente es joven, uno se puede vestir como quiere, afortunadamente las llamadas que recibimos no son tan pesadas porque mi campaña no es de ventas , en ese piso todo se siente denso.	Mis compañeros son muy queridos, no cambiaría nada, el ambiente es muy relajado y los viernes tomamos cerveza, hablamos y ponemos música.
Aspectos de la organización	Beneficios y bienestar	Parte del paquete general de compensación que tiene como fin una mejora en la calidad de vida de los colaboradores	me gustaría que organizaran actividades deportivas fuera del trabajo como fútbol 8, fútbol 5, decir que todos fuéramos a la caja de compensación un día específico que hagan bazares. Darles la oportunidad de conocerse y que sea otro lado diferente a la empresa.Me gustaría más beneficios económicos (...) en mi opinión lo que más motiva a la gente es la plata, el dulce a mi no me motiva, ahí hay gente que tiene que alimentar a su familia y un dulce simplemente no sirve de nada, deberían dar plata. Tienen muchos programas, no los conozco todos. Tienen un board donde publican actividades como runba terapia y por ocasiones especiales. En mi campaña tienen un motivational squad, donde hacen actividades cada semana, la semana pasada fue pascua, traer una máscara para ganar cosas como descansos extra, tiquetes para almuerzo, dulces. He participado en algunas y he ganado dulces.	Sueldo, ubicación, beneficios como un fondo de empleados, actividades, se fijan más en la gente las multinacionales, en las empresas chiquitas solo quieren que uno trabaje y ya, me gustaría trabajar en una multinacional, tener horario de oficina y tendría en cuenta también el tipo de contrato, que fuera a término indefinido.
	Retribución económica	Dinero que la persona recibe a cambio de su trabajo	No me preocupa tanto el sueldo pero sí la comodidad. En este momento afortunadamente no es tan importante porque vivo con mis papás y no tengo gastos obligatorios, hay veces que me consignan la plata y después miro a ver qué fue lo que me llegó. Sería una prioridad en un momento en el que esté mal económicamente, que esté sola en otro país, que vea que tengo que dejar de comer para pagar algo.	Es muy importante porque tengo deudas que pagar, si no las tuviera todo sería distinto, con eso no puedo renunciar ni quedarme sin trabajo.

Categoría	Subcategoría	Definición	Participante 3	Participante 4
Aspectos de la persona	Relaciones interpersonales	Asociación con la persona al mando, personas del mismo nivel o subordinados basada en la comunicación entre ambas partes. De acuerdo con lo encontrado, esta se puede dar en términos de cordialidad, formalidad, informalidad o amistad.	<p>"Tener un jefe que sepa escuchar y que no sea orgulloso, que esté dispuesto a aceptar opiniones de todos" "Me siento muy afortunada de tener un jefe con quien tenemos cosas importantes en común, te oye, te molesta en el buen sentido" "Me da alegría pasar el día con esas personas"</p> <p>"Lo máximo, trabajo con dos diseñadores más y somos como una familia, inclusive decimos que somos los papás de la practicante, tengo conversaciones muy ricas con ellos aunque diferimos en muchas cosas, siento que puedo hablar de todo con él, me oye mucho y hemos aceptado muchas cosas del otro. Me anima mucho saber que no competimos y en cambio nos apoyamos mucho. Con las demás personas me llevo muy bien"</p>	"Realmente con mi jefe que es el decano, es muy abierto y por eso es muy informal, en las reuniones que tengo con él que son semanales para presentar resultados e ideas, es una relación muy informal, abierta, amena y eso me gusta mucho" "Con mis pares de trabajo también soy muy abierto, me gustan las relaciones en el trabajo de tipo informal entonces yo creo que las relaciones con todos las siento muy bien. Yo creo que me gustaría tener espacios con todos ellos demás informalidad como un after office que no se usa en Colombia pero es muy arraigada en argentina, es compartir en otros escenarios con las personas con las que trabajas"
	Balance vida personal laboral	Tener tiempo tanto para trabajar como para llevar a cabo otras actividades relacionadas con el ocio, las cuales pueden realizarse en solitario o con terceros.	"Por mi trabajo en Koala no sacrifico tiempo familiar o de amigos pero por los emprendimientos aparte si, pero es por algo que me gusta. Me ha tocado llevar trabajo de la oficina a la casa y no me gusta pero si es mi emprendimiento es diferente, lo que amas" "Cuando haces algo que amas tanto no es trabajo calidad de vida"	"Calidad de vida es poder dedicarle tiempo a las cosas que me hacen feliz, viajar, hacer deporte, trabajar sin que el trabajo me absorba. Ahora lo tengo, hay días que se me complica más pero por lo general si. Puedo hacer deporte por la mañana, si tengo un almuerzo con mi familia o algo así puedo hacerlo también.
	Trabajo significativo	Aquel que genera un cambio positivo en el mundo, las personas a las que impacta y a la persona que lo lleva a cabo	"Que de plata, tranquilidad, felicidad todo en una buena medida. En este momento de mi vida siento que si lo es, pero también me gustaría dejar huella en otros, ayudarlos con algun aspecto de su vida, eso es en parte lo que quiero hacer con mi negocio, genere feliz y satisfeca	"Para mí, un trabajo significativo es Que te desarrolle a ti como persona en nuevas cosas, como liderazgo, comunicación, aptitudes, que te ayude a crecer. Desde ese punto de vista el mío lo es, también impactar en alguien más de manera positiva, con el mío lo hago y es una perspectiva que me encanta
Aspectos del trabajo	Retos laborales	Tareas en el ámbito laboral que exceden las capacidades de quien debe completarlas, por lo cual la persona deberá hacer un esfuerzo adicional, apoyarse en otros o tomar otras medidas para coneguir sus objetivos y completar la tarea.		
	Flexibilidad	No tener un horario fijo establecido de trabajo que se tenga que cumplir puntualmente todos los días o tendrá consecuencias negativas El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revisiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios	"En general me gusta la oficina y cumplir un horario, siento que en verdad me ayuda a ordenarme" "Siento que lo que quiero hacer, de ilustrar para mi propio negocio lo puedo hacer desde cualquier parte del mundo y me encantaría volver a vivir esa experiencia"	"Me gustaría que los horarios y el trabajo desde casa fueras opciones que se pudieran hacer con más frecuencia, pero mi cargo no lo permite."
	Proximidad	Cuando dos puntos de referencia se encuentran a una corta distancia el uno del otro.	"hay días en los que me gustaría trabajar desde mi casa"	"Pero para mí lo más importante en un trabajo es que no me molesten por el horario, yo cumplo con mis reuniones y mis citas pero que yo no tenga que entrar y salir a una hora estricta, yo con eso no puedo" "Me gustaría que los horarios y el trabajo desde casa fueras opciones que se pudieran hacer con más frecuencia, pero mi cargo no lo permite.
	Trabajo en equipo	Se da cuando dos o más personas deben colaborar mutuamente basándose en la comunicación para cumplir uno o varios objetivos y/o tareas específicas	"Calidad de vida en este momento es vivir a 15 minutos del trabajo"	"Siempre me ha gustado trabajar en equipo, aunque depende mucho de la naturaleza de la tarea que se debe realizar. Me gusta cuando más de una persona aporta para cumplir un objetivo, todo es más ágil

Categoría	Subcategoría	Definición	Participante 3	Participante 4
Aspectos de la organización	Reconocimiento	Admitir o aceptar que alguien o algo tiene determinada cualidad o condición (Rae) En el caso de las organizaciones aplica también para aceptar que alguien hizo un buen trabajo y tiene un buen desempeño, dicha acción puede ser reforzada con objetos tangibles como dinero o reforzadores intangibles como una sonrisa o un abrazo	renuncié a mi trabajo anterior porque me aburrí y me deprimí porque ví que el trabajo que estaba haciendo no era valorado. Hacía las cosas con mucho amor y esmero pero a nadie le gustaban aunque a mi me encantaban, era frustrante que no lo reconocieran	
	Cultura	Ideología, creencias, valores y normas compartidas, que aunque no estén escritas son aprendidas y vividas en la organización	No me gusta que son muy esclereros, tenemos tarjeta para marcar entrada y salida, odio que no me dejen ir en jeans y converse, no me gusta que a veces la gerente administrativa pelea mucho y hace sentir mal a la gente Me da alegría pasar el día con esas personas, un ambiente rico para trabajar.	Me gustaría que fueran más flexibles porque hay un gran choque generacional, esto en términos de protocolo, jerarquías, estructura vertical, considero que es un modelo muy burocrático entonces por eso a veces creo que la cultura es muy rígida, por ejemplo en términos de vestuario porque hay código, me gustaría que fueran más flexibles en eso. Hay mucha burocracia en los procesos y me gustaría que fuera más ágil La jerarquía y burocracia, ser más de puertas abiertas porque hay mucho protocolo para que los empleados se acerquen a un directivo de primer nivel a hablar, lo que se ve con más frecuencia en organizaciones de otro tipo.
	Beneficios y bienestar	Parte del paquete general de compensación que tiene como fin una mejora en la calidad de vida de los colaboradores	Pagan siempre dos días antes de la quincena, hay bono trimestral si ganamos el trimestre que se divide entre los trabajadores dependiendo en evaluaciones de desempeño. Tenemos primas y podemos cobrar al final del trimestre en una tabita con todos los diseños que hago, puedo cobrar por ajuste que vale 25.000 adicionales. Si hacemos un diseño nuevo y el cliente lo compra cobramos 50.000. En un buen mes me puedo ganar 4'500.000	Si, la Universidad paga seguro de vida, lo hacen descontando muy poco de la nómina y ellos pagan el resto, te da un seguro de hogar, uno exequial, dos primas, beneficios de educación, a quienes tienen hijos les dan porcentaje de educación para ellos, a través del fondo de empleados hay otros. Tienes semanas de vacaciones, toda la semana santa, una a mitad de año y a final del año 3 que son colectivas. Me gustaría tener más posibilidades de viajar porque soy soltero.
	Retribución económica	Dinero que la persona recibe a cambio de su trabajo	"Es importante porque tengo que pagar mis deudas y ahorrar para lo que quiero hacer pero no es lo más importante"	Es importante pero no lo más importante. Es importante porque me permite alcanzar otras cosas, puedo viajar, comprarme cosas como cosas para hacer deporte y puedo darme gustos, salir con mis amigos, ir a los sitios que me gustan, es un medio para alcanzar eso

Tabla 2  
Resumen de variables demográficas de la muestra (N=119)

Factor	Subfactores	Porcentaje
Año de nacimiento	Entre 1983 y 1990	53.8
	Entre 1991 y 1995	46.2
Estado civil	Casado	85.6
	Soltero	14.4
Nivel educativo	Técnico o tecnólogo	4.2
	Profesional	66.4
	Especialización	14.3
	Postgrado	15.1
Titulo obtenido	Psicólogo	13.4
	Abogado	7.6
	Administrador	17.6
	Comunicador	14.3

	Ingeniero	12.6
	Diseñador	7.6
	Otro	26.9
Tipo de empresa en la que trabaja	Privada	92.4
	Pública	7.6
Tipo de cargo	Operativo	11.8
	Administrativo	80.7
	Directivo	7.6

Tabla 3

*Índice de confiabilidad del instrumento*

Escala	índice de confiabilidad
Total	,715*

\*Confiabilidad > 0,7

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en lo que respecta a la categoría aspectos de la persona, observamos que los Millennials de la muestra, manifiestan una preferencia baja tanto a establecer relaciones formales con sus jefes (M=3,14), como a establecer una relación de amistad con los mismos (M=3,07). Por su parte, si se evidencia una preferencia alta a entablar relaciones de amistad con sus colegas (M=4,35) y a que las relaciones (con jefes y colegas) estén encauzadas por la confianza (M=4,71).

Respecto al balance entre la vida personal y laboral, se encuentra una alta preferencias por trabajos que permitan tener tiempo para realizar actividades extra laborales

(M= 4,84) y una baja preferencia por aquellos que ocupan la totalidad del tiempo y no lo permiten (M=1,41)

Por su parte, en la categoría de aspectos del trabajo se evidencia también una alta preferencia a trabajar en equipo (M=4,30) y por trabajos que impliquen interacción social con comunidades y clientes (M= 4,55), esto en contraste con una preferencia baja a trabajar solo (M=2.60)

Igualmente, se observa una alta preferencia a tener un trabajo con el que se aporte a causas importantes (M= 4,33) y provea satisfacción y crecimiento tanto personal (M= 4,72) como profesional (M= 4,87)

Con respecto a la flexibilidad y proximidad, los resultados evidencian una alta preferencia a tener autonomía para manejar el tiempo (M= 4,72), poder trabajar desde lugares diferentes a la oficina, (M= 4,50) trabajar en un lugar cercano a la residencia (M= 4,75) y poder utilizar un medio alternativo de transporte para llegar a la oficina (M= 4,46), esto en contraste con una baja preferencia a cumplir un horario todos los días (M= 1,96) y realizar las labores exclusivamente desde la oficina (M=2.34)

Adicionalmente, los participantes manifestaron también una alta preferencia a que el trabajo ofrezca retos constantemente (M= 4,70) y baja a la tranquilidad y tareas rutinarias (M= 1,71)

Por ultimo, en cuanto a la categoría que abarca los aspectos de la organización, se encontró una alta preferencia al reconocimiento de logros (grandes y pequeños) (M=4,83), al reconocimiento del esfuerzo puesto en las tareas (M=4,67) y a que dicho reconocimiento se vea reflejado en algo tangible (M=4,50)

De la misma manera, manifiestan una alta preferencia a trabajar con gente amable y respetuosa (M= 4,75) en un ambiente de trabajo tranquilo (M= 4,66), en una organización con una estructura de poder simple que fomente una cultura de comunicación directa entre los colaboradores (M= 4,66);

En relación con la retribución económica del trabajo, se observa una preferencia alta por trabajar en algo que realmente disfruten así no consigan una gran retribución económica por ello (M= 4,45). Por consiguiente, la preferencia por tener un buen salario en un trabajo o empresa con la que no se sientan satisfechos, es baja (M= 2,10).

En lo relativo a beneficios organizacionales se halló una preferencia alta por: bonos de reconocimiento por cumplimiento de logros (M= 4,86), una tarde libre al mes (M= 4,81), horario flexible (M= 4,88), posibilidad de teletrabajar (M= 4,75), pago de medicina pre pagada (M= 4,18), y auxilio de estudio (M= 4,39), bonos de alimentación (M=3,93), el parqueadero sin costo (M=3.80) mientras que, la preferencia por el casino (M= 3,37), es baja.

Para efectos de los resultados, la muestra se dividió para analizar diferencias en las preferencias entre subgrupos.

La primera división se realizó respecto al año de nacimiento, de esta obtuvimos dos grupos: Millennials nacidos entre 1983 y 1990 y entre 1991 y 1995. Sin embargo, en los resultados solo se evidenció diferencia respecto a la preferencia de los bonos alimenticios, la cual es alta para el primer grupo (M= 4.16) y baja para el segundo (M=3.63), dicha preferencia hace parte del grupo de aspectos de la organización.

La segunda división se realizó en términos de títulos obtenidos por los participantes de la muestra, de la cual, surgieron los siguientes subgrupos: psicólogos, abogados, administradores, comunicadores, ingenieros, diseñadores y otros. Dentro de los mismos, observamos las siguientes diferencias:

En la categoría de aspectos del trabajo, se encontraron diferencias en el trabajo en equipo, donde: psicólogos, administradores, comunicadores, ingenieros y otros tienen una preferencia alta (M=4.44; M=4.05; M=4.24; M=4.33; M=4.11; M=4,19 respectivamente) Mientras que los abogados tienen una preferencia baja por el mismo factor (M=3.67)

Por su parte, en los aspectos de la organización, la preferencia por trabajar en algo que verdaderamente se disfrute así la retribución económica no sea alta varía entre psicólogos, administradores, comunicadores, ingenieros y otros, quienes manifiestan una preferencia alta (M=4.75; M=4.57; M=4.47; M=4.44; M=4.4; M=4,47 respectivamente), a diferencia de los abogados, donde se encuentra una preferencia baja (M=3.67)

Con respecto a los beneficios, el grupo de psicólogos es el único que tiene una preferencia alta por el casino (M=4,25) y que, con respecto a los bonos de alimentación, los psicólogos (M= 3,94) abogados (M=4.22), comunicadores (M=4,12) ingenieros (M= 4) y otros (M=3.93) tienen una preferencia alta, mientras que la preferencia es baja para el grupo de administradores (M= 3.71) y diseñadores (3.56)

## **Discusión**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en consonancia con lo planteado por Gaybil (2014), Lee, Hung & Ling (2012) y la Telefonica Millennial Survey, los Millennials que compusieron la muestra del presente estudio tienen una preferencia por un trabajo que permita un balance entre la vida personal y laboral, lo cual se refleja en tener tiempo para realizar actividades extra laborales.

Adicionalmente, tal como sostienen Lee, Hung & Ling (2012), los Millennials de la muestra tienen preferencia alta por establecer relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo, sin embargo, esta preferencia es baja cuando se trata de las relaciones con sus jefes, contrario a lo hallado por Startman (2012)

Se encontró también una alta preferencia por el reconocimiento de logros grandes y pequeños, así como por el esfuerzo puesto en el cumplimiento de los objetivos. Tal como menciona Tulgan , quien se refiere a los Millennials como la generación trofeo, puesto que, crecieron acostumbrados a recibir reconocimiento por participar en actividades independientemente del resultado.

De igual forma, en los resultados de toda la muestra los Millennials manifestaron tener preferencia por el trabajo en equipo y las tareas que demandan interacción social, tal como lo planteó Bahana en 2014. No obstante, tal como se expuso en los resultados de la muestra dividida por títulos obtenidos, los abogados tienen baja preferencia por el trabajo en equipo, lo cual, ofrece una oportunidad investigativa.

Trabajar en un ambiente laboral tranquilo, rodeados de gente amable, respetuosa, con una cultura organizacional que fomente una estructura de poder simple, y por consiguiente la comunicación abierta, fue también uno de los factores por los cuales la

muestra manifestó una alta preferencia, esto en línea con lo encontrado por Lee, Hung y Ling en el 2012

Del mismo modo lo hallaron Garlick y Langley en el 2007 y Derville en 2013, los Millennials encuestados prefieren un trabajo que provea alta satisfacción personal, al igual que crecimiento personal y profesional.

La flexibilidad, es entendida como la flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar en lugares diferentes a la oficina donde se considera que se puede ser más productivo y además, laborar en una oficina próxima al lugar de residencia son factores que de igual forma fueron preferidos por Millennials , en este y en otros estudios como el de Smith y Galbraith en 2012 y la encuesta realizada por Deloitte.

A pesar de ello, contrario a lo encontrado por las investigaciones anteriormente mencionadas, la retribución económica para la muestra evaluada en la presente investigación no resulta ser el afecto más importante, estos en cambio, prefieren un trabajo y una organización donde se encuentren satisfechos, en lugar de ganar mucho dinero por algo que no los hace felices. Sin embargo, una vez más, el resultado difiere en el grupo de abogados de la muestra.

Las principales debilidades del presente estudio fueron el tamaño de la muestra y la redacción de algunos ítems de la encuesta. Con respecto al primero y como recomendación para futuras investigaciones sobre el tema, una muestra más grande podría aportar a los resultados, adicionalmente, se podría controlar la diversidad de algunas variables como el título, el año de nacimiento, o si los participantes tienen o no personas a cargo para hacer los análisis correspondientes.

En lo referente a la redacción de los ítems, algunos del instrumento utilizado se presentaron de manera negativa, lo cual tuvo repercusiones negativas en la confiabilidad de las sub categorías del instrumento. También resultaría interesante explorar las diferencias por títulos obtenidos, lo cual sería de utilidad para empresas de sectores específicos.

A pesar de ello, la investigación realizada, presenta un acercamiento a aspectos que pueden ser tenidos en cuenta por la empresas de la ciudad de Bogotá para motivar a los Millennials, y así satisfacer los impulsos de adquirir, crear enlaces, y comprender, planteados por Nohoria, Goysbery y Lee en 2012, para la generación Y, los cuales según los autores, subyacen la motivación laboral.

Lo anterior, teniendo en cuenta que, de acuerdo con lo planteado por Knight & Crutsinger, (2009), la generación está creciendo como fuerza laboral y pronto reemplazarán a sus antecesores. Adicionalmente, en concordancia con lo planteado con Smith & Galbraith, entender qué aspectos son valorados por la fuerza laboral de diferentes generaciones, les provee a los gerentes y directivos de herramientas para motivarlos de manera efectiva, impactando así, de manera efectiva la atracción y retención de personal (Smith & Galbraith, 2013)

De acuerdo con lo anterior, existen aspectos específicos que las Gerencias de Gestión Humana pueden ajustar en sus procesos con el fin de motivar a profesionales de la generación Y.

Desde el proceso de selección, por ejemplo, se puede iniciar seleccionando personas que además de tener las competencias necesarias para llevar a cabo las labores del cargo, tengan también personalidades afines con las de aquellos que serán sus compañeros de

equipo, para así incluir personas con las que no solo se puedan generar relaciones de amistad, sino que también aporten positivamente, con su cordialidad y estilo de trabajo al ambiente laboral preferido por los Millennials.

Paralelamente, el área de Capacitación, debería invertir recursos para desarrollar las competencias blandas y funcionales de sus colaboradores por medio de cursos o talleres y así fomentar el crecimiento tanto profesional como personal de los mismos. Además, velando por una adecuada gestión del conocimiento organizacional, a partir de la revisión de casos exitosos en otras empresas, pueden generarse universidades corporativas y bancos de conocimiento.

Igualmente, desde el proceso de inducción (que abarca las inducciones corporativas y específicas o al cargo), Gestión Humana debe empezar a compartir con sus trabajadores cómo su trabajo aporta a los objetivos organizacionales y así mismo a la Misión y Visión empresariales, las cuales, probablemente serán más atractivas para esta generación si ayudan a causas importantes.

Desde el área de Compensación y beneficios pueden implementarse planes de teletrabajo para los cargos que así lo permitan. Esto teniendo en cuenta los tipos, normas y regulaciones establecidas en Colombia por el MINTIC para llevarlo a cabo bajo el marco legal y teniendo presentes los aspectos de dotación, salud, seguridad y prevención de riesgos laborales en espacios diferentes a la oficina.

Adicionalmente, desde el mismo proceso, es posible generar paquetes de beneficios que se adapten a las necesidades y preferencias de sus trabajadores Millennials. Al

respecto, algunas organizaciones actualmente alquilan bicicletas, dan tiempo libre como reconocimiento por cumplimiento de logros, permiten la flexibilidad horaria y/o brindan auxilios de estudio, entre muchos otros.

También es posible fomentar la cultura de trabajar hasta una hora determinada para así usar el tiempo de la tarde en otras actividades como hacer ejercicio o pasar tiempo de calidad con la familia. Estas ultimas iniciativa se traducen en gente saludable, hogares más fuertes y unidos, lo cual resulta ser un importante aporte a la sociedad moderna.

Para concluir, llevar a cabo estos cambios inicia con realizar un diagnóstico con el fin de determinar los aspectos de mejora en la organización, teniendo en cuenta lo observado pero también los valiosos aportes de la literatura acerca del tema. Compaginando así literatura y práctica.

## Referencias

Bhana, V. (2014). Interpersonal skills development in Generation Y student nurses: A literature review. *Nurse Education Today*, 34, 1430–1434.

Blanco, A. (2014). Las claves de la motivación. Barcelona, España. *Ediciones B, S.*

Cooper, A & Wells, K. (2009). Connecting 24/5 to Millennials: Providing Academic Support Services from a Learning Commons. *The Journal of Academic Librarianship*, 35(1), 75-85.

Chen, Po-Ju., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.

Demaria, A. (2013). Here Come the Millennials. *Journal of the American College of Cardiology*, 61(15), 1654–1656.

Derville, T. (2013). Relationship management with the Millennial generation of public relations agency employees. *Public Relations Review*, 39(1), 222–225.

Furnham, A. (2008) *Psicología Organizacional, Motivación y Satisfacción en el trabajo*. Capítulo 6.

Garlick R, Langley K. Reaching Gen Y on both sides of the cash register. *Retail Issues Lett* 2007;18(2):1–6.

Graybill, J. (2014). Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 10-15.

Kim, H, Knight, D & Cruisinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(15), 548–556.

Karp, H. B., & Sirias, D. (2001). Generational conflict: a new paradigm for teams of the 21st Century. *Gestalt Review*, 5(2), 71-87.

Kim, D. J. (2008). Generation gaps in engineering?. Disponible en línea en: [http://sdm.mit.edu/docs/kim\\_thesis.pdf](http://sdm.mit.edu/docs/kim_thesis.pdf) Consultado 09/ 17/15

Kowske, B.J., Rasch, R., Wiley, J., 2010. Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25 (2), 265–279.

Kupperschmidt, B.R., 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19 (1), 65–76.

Lee, C, Hung, D & Ling, T. (2012 ). Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 65(23), 704 – 710.

Locke, E. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In *International Review of industrial and Organizational Psychology*, ed. CL Cooper, I Robertson, pp. 1-36. New York: Wiley.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857-861.

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A. 3-433. Recuperado el 10 de septiembre de 2015:

<https://books.google.es/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva visión.

Nohoria, N., Groysberg, B & Lee, L (2008) Employee Motivation. *Harvard Business Review*.

Park, J & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195–1202.

Rowse et al.. (2014). Catering to Millennial Learners: Assessing and Improving Fine-Needle Aspiration Performance. *Journal of Surgical Education*, 71(6), 53-58.

Schaming, R. (2005). Multiple generations in workplace: Nowwhat?. Recurso en línea recuperado de at:<http://www.noomii.com/articles/86-managing-multigenerations-in-todays-workplace> Consultado 09/17/15

Smith, S & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135–144.

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review* , 24, 48-66.

Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. Colombia. Fundación Konrad Lorenz. *Revista Latinoamericana de psicología*. 25(3). P. 403-423.

## **Anexos**

### **Anexo A. Modelo de entrevista**

Muestra: personas profesionales nacidas entre 1980 y 1990 con experiencia laboral mínimo de dos años.

Año de nacimiento:

Año de grado universitario:

Año en el que empezó a trabajar:

¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en su profesión?

¿En cuáles empresas ha trabajado y por cuánto tiempo?

¿En dónde trabaja actualmente? ¿qué cargo tiene?

¿cómo encontró su trabajo? ¿cómo fue el proceso de selección y qué opina al respecto?

¿Cuál sería su trabajo y empresa ideales?

¿por qué cree que no tiene ese trabajo?

¿qué tiene que hacer para conseguirlo?

¿le gustaría ser su propio jefe? ¿qué ventajas encontraría en aquello?

¿Cuáles son las características de su organización actual? (Sector, misión, colaboradores, precedencia)

¿Qué medidas cree que toma la organización con el fin de motivarlo a trabajar y qué opina respecto a estas? ¿qué le gustaría que hicieran diferente?

¿Tiene su organización un plan de beneficios económicos y no económicos? ¿qué beneficios le gustaría encontrar dentro de este paquete?

¿Qué considera que es calidad de vida?

¿Cuál es la relación entre calidad de vida y trabajo?

¿Cree que lo anterior tiene relación con la flexibilidad?

¿Su trabajo es flexible en términos de horario y trabajo desde casa? ¿le gustaría que lo fuera?

¿Cómo es el ambiente de trabajo en la oficina y qué cambiaría usted para sentirse completamente cómodo y feliz?

¿Usted escogió la empresa o la empresa lo escogió a usted? ¿por qué?

¿Si tuviera la posibilidad de escoger una nueva empresa qué criterios tendría en cuenta?

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo y su jefe actualmente? ¿le gustaría que fuera diferente? ¿en qué sentido?

¿Qué es para usted un trabajo significativo? ¿el suyo lo es? ¿quisiera tener uno?

¿Qué valor le da usted a la retribución económica que recibe por su trabajo? ¿Hasta donde es prioritario? ¿Qué hace con el dinero que gana? ¿puede hacer todo lo que quiere con el dinero que gana?

**Anexo B. Consentimientos informados**

Bogotá

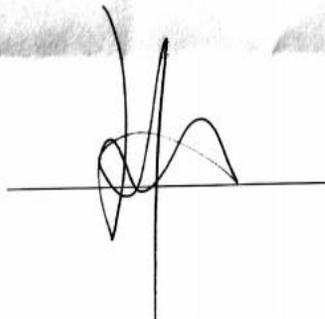
5 / 11 / 16

Yo, Liliana Pérez Rojas identificado (a) con el documento 1019023829 de Bogotá por voluntad propia, doy mi consentimiento para participar en la entrevista realizada por Catalina Acosta c.c 1070921745, estudiante de Psicología de la Universidad de La Sabana.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del propósito de la entrevista y la forma como se utilizarán los resultados para fines plenamente académicos.

Doy mi consentimiento para que la información compartida durante el proceso sean conocidos como parte del trabajo de grado de la estudiante.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

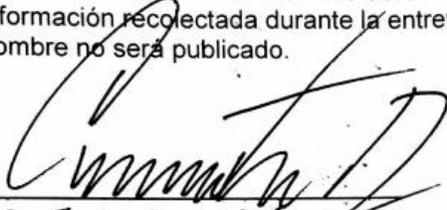


Bogotá

10 / 11 / 2016

Yo Cristina Rodríguez Identificado(a) con la cédula de ciudadanía 7.070.006.686 expreso voluntaria y conscientemente mi deseo de participar en la entrevista a profundidad acerca de las motivaciones laborales de los Millennials en Colombia, realizada por Catalina Acosta Piñeros, estudiante de psicología de la Universidad de La Sabana, con propósitos académicos.

Afirmo también que conozco mis derechos como participante y entiendo que la información recolectada durante la entrevista es confidencial, de tal manera que mi nombre no será publicado.

  
c.c. 7.070.006.686

Bogotá

120/11/2016

Yo Mateo Pedraza Identificado(a) con la cédula de ciudadanía 1020722490 expreso voluntaria y conscientemente mi deseo de participar en la entrevista a profundidad acerca de las motivaciones laborales de los Millennials en Colombia, realizada por Catalina Acosta Piñeros, estudiante de psicología de la Universidad de La Sabana, con propósitos académicos.

Afirmo también que conozco mis derechos como participante y entiendo que la información recolectada durante la entrevista es confidencial, de tal manera que mi nombre no será publicado.

Mateo Pedraza  
c.c. 1020722490

Bogotá

17/10/2016

Yo Maria Paula Moreno Identificado(a) con la cédula de ciudadanía 1020788122 expreso voluntaria y conscientemente mi deseo de participar en la entrevista a profundidad acerca de las motivaciones laborales de los Millennials en Colombia, realizada por Catalina Acosta Piñeros, estudiante de psicología de la Universidad de La Sabana, con propósitos académicos.

Afirmo también que conozco mis derechos como participante y entiendo que la información recolectada durante la entrevista es confidencial, de tal manera que mi nombre no será publicado.

Maria Paula Moreno  
c.c 1020788122

**Anexo C. Instrumento para evaluación de expertos****CATEGORÍA: ASPECTOS DE LA PERSONA****SUCATEGORÍA: RELACIÓN CON EL JEFE Y LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Asociación con la persona al mando o personas del mismo nivel basada en la comunicación entre ambas partes. De acuerdo con lo encontrado, esta se puede dar en términos de cordialidad, formalidad, informalidad o amistad.	Prefiero que la relación con mi jefe sea plenamente laboral		
	Prefiero mantener una relación formal y estrictamente laboral con mi jefe		
	Prefiero establecer una relación laboral de amistad con mi jefe		
	Prefiero que las relaciones con mis compañeros sean exclusivamente laborales		
	Prefiero que mis compañeros de trabajo establezcan conmigo relaciones de amistad		
	Prefiero que las relaciones de trabajo con mis jefes y compañeros estén encauzadas por la confianza		

**CATEGORÍA: BALANCE ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Tener tiempo tanto para trabajar como para llevar a cabo otras actividades relacionadas con el ocio, las cuales pueden realizarse en solitario o con terceros.	Prefiero tener un trabajo que me permita tener tiempo libre para realizar otras actividades		
	Prefiero un trabajo que ocupe todo mi tiempo		

**CATEGORÍA: ASPECTOS DEL TRABAJO****SUBCATEGORÍA: TRABAJO SIGNIFICATIVO**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Aquel que genera un cambio positivo en el mundo, las personas a las que impacta y a la persona que lo lleva a cabo	Prefiero ayudar a causas importantes con mi trabajo		
	Prefiero tener un trabajo que me haga crecer como persona		

**SUBCATEGORÍA: RETOS LABORALES**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Tareas en el ámbito laboral que exceden las capacidades de quien debe completarlas, por lo cual la persona deberá hacer un esfuerzo adicional, apoyarse en otros o tomar otras medidas para conseguir sus objetivos y completar la tarea.	Mi trabajo debe ofrecerme retos constantemente		
	Prefiero las tareas monótonas en el trabajo		
	Mi trabajo debe ser estable, tranquilo y con pocos cambios		
	Mi trabajo debe permitirme dar soluciones a problemas de a comunidad o los clientes		

**SUBCATEGORÍA: PROXIMIDAD**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Cuando dos puntos de referencia se encuentran a una corta distancia el uno del otro.	Prefiero un trabajo que esté cerca de mi lugar de residencia		
	Prefiero que la oficina esté lo suficientemente cerca para usar un medio alternativo de transporte (ej bicicleta)		

**UBCATEGORÍA: FLEXIBILIDAD Y TELETRABAJO**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
<p>No tener un horario fijo establecido de trabajo que se tenga que cumplir puntualmente todos los días o tendrá consecuencias negativas</p> <p>El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios</p>	En mi trabajo prefiero tener autonomía para manejar mi tiempo y conseguir los resultados esperados		
	En mi trabajo prefiero cumplir un horario todos los días		
	En mi trabajo prefiero poder trabajar desde lugares diferentes a la oficina en los que puedo ser más productivo		
	En mi trabajo prefiero realizar las labores en la oficina		
	En mi trabajo prefiero tener flexibilidad para trabajar desde casa u oficina		

**CATEGORÍA: TRABAJO EN EQUIPO**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
<p>Se da cuando dos o más personas deben colaborar mutuamente basándose en la comunicación para cumplir uno o varios objetivos y/o tareas</p>	Tengo cierta preferencia a trabajar solo		
	Me gusta trabajar con otras personas (colegas, equipos de trabajo)		
	Prefiero un trabajo que me permita conocer		

específicas	a muchas personas		
-------------	-------------------	--	--

**CATEGORÍA: ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN****SUBCATEGORÍA: RECONOCIMIENTO**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Admitir o aceptar que alguien o algo tiene determinada cualidad o condición (Rae) En el caso de las organizaciones aplica también para aceptar que alguien hizo un buen trabajo y tiene un buen desempeño, dicha acción puede ser reforzada con objetos tangibles como dinero o reforzadores intangibles como una sonrisa o un abrazo	En la organización donde trabajo prefiero que me reconozcan los logros significativos		
	En la organización donde trabajo prefiero que me reconozcan cualquier logro (grandes-importantes o sencillos-pequeños)		
	Prefiero que reconozcan mi esfuerzo y dedicación		
	Prefiero que el reconocimiento de mis logros se vea reflejado en algo tangible (ej dinero)		

**CATEGORÍA: CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Ideología, creencias, valores y normas compartidas, que aunque no están escritas son aprendidas y vividas en la organización	Prefiero un ambiente de trabajo tranquilo		
	Prefiero trabajar con gente amable y respetuosa		
	Prefiero un trabajo donde haya un código para vestir		
	Prefiero trabajar con gente joven (de mi generación) que con personas mayores		

	Prefiero que las relaciones con mis superiores estén determinadas por el respeto y la confianza		
	Prefiero trabajar en una organización con una estructura de poder simple y que fomente la comunicación directa		

**CATEGORÍA: BENEFICIOS Y ACTIVIDADES DE BIENESTAR**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Parte del paquete general de compensación que tiene como fin una mejora en la calidad de vida de los colaboradores	Indique de 1 a 5 (siendo 1 no me interesa y 5 me interesa mucho) que tan atractivos encuentra los siguientes beneficios: Bonos de reconocimiento por logros en el trabajo Una tarde libre al mes Parqueadero sin costo Casino Bonos de alimentación Horario flexible Posibilidad de trabajar desde la casa Pago de Seguro médico o cubrimiento de salud con medicina pre pagada Auxilios de estudio		

**CATEGORÍA: RETRIBUCIÓN ECONÓMICA**

<b>Definición</b>	<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Calificación</b>
Dinero que la persona recibe a cambio de su trabajo	Prefiero una empresa donde me paguen muy bien así no me guste el trabajo		

	<p>Prefiero un trabajo donde me paguen muy bien así no me guste la empresa</p>		
	<p>Prefiero hacer algo que de verdad disfrute , así no gane mucho</p>		

## Anexo D. Escala Likert para evaluación de las preferencias laborales de los Millennials

# MOTIVACIONES LABORALES DE LOS MILLENNIALS

¡Hola!

La siguiente es una encuesta para explorar las motivaciones laborales de los Millennials colombianos, con el fin de orientar la creación de planes de atracción y retención en las empresas.

Si decides participar en el estudio, por favor responde este cuestionario virtual, tu participación es voluntaria y la información recopilada será confidencial y no se utilizará para fines diferentes a los de la presente investigación. Adicionalmente, puedes retirarte sin ningún inconveniente en cualquier punto del cuestionario, si así lo deseas.

¡Muchas gracias por tu ayuda!

**\*Obligatorio**

### 1. Acepto voluntariamente participar en esta investigación \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

## Datos demográficos

### 2. Nacionalidad \*

---

### 3. Nivel educativo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

4. Título de grado profesional/  
técnico/ tecnológico obtenido

\*

---

5. Año de grado \*

---

**6. Estado civil \***

Marca solo un óvalo.

- Soltero
- Casado
- Con relación de pareja (no casado)
- Unión libre
- Separado y con relación de pareja
- Separado y sin relación de pareja

**7. Empresa donde trabaja \***

---

**8. Tipo de empresa \***

Marca solo un óvalo.

- Pública
- Privada

**9. Cargo \***

---

**10. Rango salarial \***

Marca solo un óvalo.

- Opción un SMMLV
- Entre 1 y 3 millones
- Entre 4 y 7 millones
- Entre 7 y 10 millones
- Más de 10 millones

**11. Año de nacimiento \***

---

**12. Año en el que empezó a trabajar \***

---

**13. ¿Su trabajo actual está relacionado con sus estudios de pregrado? \***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- 
-

No

Tal vez

Otro: \_\_\_\_\_

## Escala Likert

A continuación encontrarás una serie de enunciados, por favor marca tu nivel de acuerdo o desacuerdo con los mismos teniendo en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

### 14. 1. Prefiero que la relación con mi jefe sea plenamente laboral \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

### 15. 2. Prefiero tener una relación formal con mi jefe \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

### 16. 3. Prefiero establecer una relación de amistad con mi jefe \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

### 17. 4. Prefiero que las relaciones con mis compañeros de trabajo sean exclusivamente laborales \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

### 18. 5. Me gusta que mis compañeros de trabajo establezcan conmigo relaciones de amistad \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

### 19. 6. Me agrada que las relaciones de trabajo con mis jefes y compañeros estén encauzadas por la confianza \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

20. 7. En mi trabajo prefiero tener autonomía para manejar mi tiempo y conseguir los resultados esperados \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

21. 8. En mi trabajo prefiero cumplir un horario todos los días \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

22. 9. En mi trabajo prefiero poder trabajar desde lugares diferentes a la oficina en los que puedo ser más productivo \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

23. 10. En mi trabajo prefiero realizar las labores exclusivamente en la oficina \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

24. 11. En mi trabajo prefiero tener flexibilidad para trabajar ya sea desde casa o la oficina \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

25. 12. Prefiero un trabajo que esté cerca a mi lugar de residencia \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5  
 Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

26. 13. Prefiero poder usar un medio alternativo de transporte para llegar al trabajo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**momento de buscar trabajo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

28. 15. Es importante para mi tener un trabajo que me permita tener tiempo para realizar otras actividades \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

29. 16. Prefiero un trabajo que ocupe todo mi tiempo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

30. 17. Me es indiferente tener tiempo para realizar actividades extra laborales \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

31. 18. Prefiero ayudar a causas importantes con mi trabajo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

32. 19. Prefiero tener un trabajo que me haga crecer como persona \*

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

Totalmente en desacuerdo                  Totalmente de acuerdo

---

**trabajo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**34. 21. Prefiero un trabajo que me permita crecer profesionalmente \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**35. 22. Mi trabajo debe ofrecerme retos constantemente \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**36. 23. Prefiero las tareas rutinarias en el trabajo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**37. 24. Mi trabajo debe ser estable, tranquilo y con pocos cambios \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**38. 25. Mi trabajo debe permitirme dar soluciones a problemas de la comunidad o los clientes \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

**39. 26. Prefiero trabajar solo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

41. 28. Prefiero trabajar en equipo que solo \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

42. 29. En el trabajo, me gusta que me reconozcan los logros significativos \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

43. 30. En el trabajo, me gusta que me reconozcan cualquier logro (grandes-  
importantes o sencillospequeños) \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

44. 31. En el trabajo, me gusta que me reconozcan el esfuerzo y dedicación que  
pongo en las tareas \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

45. 32. Prefiero que el reconocimiento de mis logros se vea reflejado en algo tangible (ej.  
dinero) \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

46. 33. Prefiero un ambiente de trabajo tranquilo \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

47. 34. Prefiero trabajar con gente amable y respetuosa \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

48. 35. Prefiero un trabajo donde haya un código para vestir \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

49. 36. Prefiero que las relaciones con mis superiores estén delimitadas por el respeto y la confianza \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

50. 37. Prefiero trabajar en una organización con una estructura de poder simple que fomente la comunicación directa \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

51. 38. Prefiero una empresa donde me paguen muy bien, así no me guste el trabajo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

52. 39. Prefiero un trabajo donde me paguen muy bien, así no me guste la empresa \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

53. 40. Prefiero hacer algo que de verdad disfrute, así no gane mucho \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

## Beneficios y bienestar

Indica en una escala de 1 a 5 (siendo 1 no me interesa en absoluto y 5 me interesa mucho) que tan atractivos encuentras los siguientes beneficios

### 54. 41. Bonos de reconocimiento por cumplimiento de logros y objetivos en el trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

### 55. 42. Una tarde libre al mes

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

### 56. 43. Parqueadero sin costo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

### 57. 44. Casino

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

### 58. 45. Bonos de alimentación

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

### 59. 46. Horario flexible

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto	<input type="radio"/>	Me interesa mucho				

**60. 47. Posibilidad de trabajar desde la casa**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto mucho	<input type="radio"/>	Me interesa				

**61. 48. Pago de seguro médico o cubrimiento de salud con medicina pre pagada**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto mucho	<input type="radio"/>	Me interesa				

**62. 49. Auxilio de estudio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
No me interesa en absoluto mucho	<input type="radio"/>	Me interesa				

**Muchas gracias por tu participación**

Si estás interesado en conocer los resultados de la investigación, por favor contactar a Catalina Acosta al correo [c.acosta26@hotmail.com](mailto:c.acosta26@hotmail.com)