



ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIALS EN
ECOPETROL

Presentado por:

GLORIA ESTELLA GONZÁLEZ BORJA
DANIELA ARROYAVE VILLADA

Asesor:

DARWIN RODRIGO MONSALVE ALZATE
JOSE FILADELFO CASTILLA TANG

Cooperador:

ECOPETROL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
SECCIONAL BELLO
PSICOLOGÍA
2020

Resumen

En la actualidad podemos apreciar una generación que ha llegado con una perspectiva diferente hacia el trabajo y que está rompiendo esquemas en las organizaciones, esta generación es la denominada Y o Millennials los cuales se han convertido en foco de atención de recursos humanos, debido a que cada vez es más difícil retener este talento profesional en las empresas, lo que genera pérdidas no solo económicas sino de personal indispensable para el crecimiento de la compañía. Por tal razón el objetivo de esta investigación es diseñar estrategias para la retención del talento humano profesional en la empresa Colombiana de petróleos, para ello se realizó la búsqueda de teorías que brindaran información acerca de factores motivantes para esta generación, también se aplicó una encuesta a personas que estuvieran en un rango de edad entre 26 a 37 años activa o no activa laboralmente y así tener una perspectiva de sus intereses a la hora de permanecer en una organización.

Como resultado de la investigación, se determinó que los aspectos con mayor prioridad para los Millennials son balance entre vida laboral, personal y familiar, un adecuado clima laboral, reconocimiento, ascensos y la compensación salarial. Teniendo en cuenta que Ecopetrol maneja un buen portafolio de beneficios para sus empleados, se procuró incluir actividades más sociales con los empleados buscando un mayor impacto desde lo emocional, lo cual es más significativo para los profesionales jóvenes actuales.

Palabras claves: Retención del talento humano, factores motivacionales, retribución emocional, balance entre vida personal, familiar y laboral, generación Millennials.

Abstract

Today we can see a generation that has come with a different perspective to work and is breaking schemes in organizations, this generation is called Y or Millennials which have become a focus of human resources attention, because it is becoming increasingly difficult to retain this professional talent in companies, resulting in losses not only economic but indispensable personnel for the growth of the company. For this reason the objective of this research is to design strategies for the retention of professional human talent in the Colombian company of petroleos, for this purpose the search was made of theories that would provide information about motivating factors for this generation, a survey was also applied to people who were in an active or not active labor age range between 26 and 37 years and thus have a perspective of their interests in remaining in an organization.

As a result of the research, it was determined that the most priority aspects for Millennials are balance between work, personal and family life, an adequate working climate, recognition, promotion and wage compensation. Considering that Ecopetrol manages a good portfolio of benefits for its employees, it is sought to include more social activities with employees seeking a greater impact from the emotional level, which is more significant for today's young professionals.

Keywords: Retention of human talent, motivational factors, emotional remuneration, balance between personal, family and work life, Millennial generation

Contenido

Introducción	7
Fase de ver	9
Información de la empresa	9
Misión.....	12
Visión	12
Análisis FODA	18
Fase del juzgar	24
Diagnóstico.....	25
Conceptos	28
Teorías sobre motivación laboral	35
Marco referencial	41
Fase del hacer.....	48
Justificación.....	48
Objetivo general:	52
Objetivos específicos:	52
Diseño plan de intervención.....	52
Propuesta de Actividades de Retención de Millennials	61
Devolución creativa	70
Conclusiones	73
Referencias bibliográficas.....	74
Anexo	80

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura Organizacional Ecopetrol.....	15
Figura 2 Teoría de McClellan	38
Figura 3 Teoría X y Y de McGregor	40
Figura 4. Combinación de categorías y tipos de Millennials.....	45
Figura 5. Número de empleados por edad y género	49
Figura 6. Información sobre el género de los encuestados	53
Figura 7. Información sobre el estado laboral actual de los encuestados	53
Figura 8. Cantidad de años que el encuestado ha permanecido en un mismo lugar de trabajo	54
Figura 9. categoría 1: Balance entre vida laboral, familiar y personal	55
Figura 10. Categoría 2: Condiciones de trabajo.....	56
Figura 11. Categoría 3: Compensaciones económicas	57
Figura 12. Categoría 4: Desarrollo personal	58
Figura 13. Categoría 5: Retribución emocional	59
Figura 14. Categoría 6: Marca empleadora.....	60

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis DOFA Ecopetrol.....	19
Tabla 2 Actividad 1. Horario flexible	61
Tabla 3 Actividad 2. Medio día compensatorio por cumpleaños	62
Tabla 4 Actividad 3. Fortalecimiento del trabajo en equipo.....	63
Tabla 5 Actividad 4.Actividades ecológicas.....	64
Tabla 6 Actividad 5. Cursos de formación extra laborales	65
Tabla 7 Actividad 6.Voluntariado.....	66
Tabla 8 Indicadores para recursos humanos	68

Introducción

Según Chirinos (2009) la generación “Y” está conformada por las personas que nacieron entre 1983 y 1994, es decir, a comienzos de milenio por ello a esta generación se les denomina también generación Millennials, los cuales al tener mayor facilidad de acceso a la información gracias a la tecnología, ingresan al mercado laboral con una amplio conocimiento de las herramientas de negocio. Ésta generación esta caracteriza por buscar constantemente oportunidades de crecimiento profesional, balance entre vida laboral y personal, esperan una buena relación con los compañeros y jefes, no se sienten cómodos en estructuras rígidas y valoran una empresa socialmente responsable.

De acuerdo a una publicación en la revista El País (2017), cerca de un 74% de la fuerza laboral del mundo estará representada por la generación Millennials, lo que lleva a pensar que las empresas actuales se están enfrentando a un relevo generacional inminente y se deben ajustar las medidas necesarias para recibir a la nueva generación. Esta situación ha traído cierta incertidumbre en los procesos de gestión humana debido a que los procedimientos tradicionales para la retención del talento humano no están siendo efectivos y esto se ve reflejado en los niveles de rotación de personal, trayendo consigo pérdidas significativas para la empresa, no solo por los costos de contratación y capacitación sino también por la pérdida de capital humano indispensable para la misma.

La preocupación de las empresas se debe a que están en búsqueda de personas con buena actitud frente al trabajo, que sean proactivos, con disposición de involucrarse en proyectos empresariales para cumplir con las metas empresariales, pues saben que los Millennials vienen con ideas frescas e innovadoras y por ellos es necesario tener claro que éstos tienen diferentes motivaciones que las generaciones anteriores; son personas que no tienen miedo a

tomar retos y saben trabajar en equipo pues no solo buscan aprender de su trabajo sino también de sus colegas y supervisores.

Es por ello que, después de revisar el reporte integrado de Ecopetrol, se evidenció que a pesar de contar con un excelente portafolio de beneficios para los trabajadores, el área de recursos humanos debe continuar fortaleciendo las estrategias para fidelizar al personal Millennials, dado que se observó que la cantidad de empleados con edad superior a 38 años es mayor a la cantidad de empleados entre los 26 a 37 años, lo cual demuestra que no cuenta con el personal suficiente para realizar el relevo generacional.

Por tal razón la presente investigación tiene como finalidad brindar algunas estrategias para que Ecopetrol y las empresas puedan retener a su talento humano profesional, para lo cual se realizará un rastreo bibliográfico de teorías e investigaciones relacionadas con aspectos importantes para esta generación en cuanto a la permanencia en sus lugares de trabajo, adicional a esto se realizará una encuesta para tener la opinión de algunos miembros de la generación Millennials para tener una perspectiva más acertada acerca del tema.

Fase de ver

Con base en el enfoque praxeológico del autor Juliao(2011), se hace referencia a la fase del ver como un momento de exploración y análisis para responder a la pregunta ¿qué sucede?. En esta etapa el profesional recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica profesional, de esta manera tratar de comprender la problemática y poder sensibilizarse frente a ella, en palabras del autor ,“ir trata de establecer una problemática que, por una parte, supone que la práctica, tal como es ejercida, puede mejorarse, y, por otra, que exige una comprensión (una segunda mirada) que no aparece espontáneamente y que implica un segundo momento”(Juliao, 2011).

Información de la empresa

Ecopetrol es la empresa más grande de Colombia y es una compañía integrada del sector de petróleo y gas que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos: exploración, producción, refinación y comercialización. Tiene participación en el negocio de los combustibles y tiene presencia en Brasil, Perú y el golfo de México. Su participación accionaria en otras compañías del sector se presenta en el Informe Especial de Grupo Empresarial. Con 67 años de historia, sus campos de extracción están ubicados en el centro, sur, oriente y norte de Colombia (Ecopetrol, 2019).

Por otro lado, Ecopetrol está convencida de la oportunidad que presentan los biocombustibles para el desarrollo sostenible, así que continuó durante 2012 investigando en materias primas alternativas y madurando iniciativas de negocio, siguiendo las mejores prácticas internacionales de análisis de proyectos y adicionalmente la Superintendencia de Industria y Comercio otorgó a Ecopetrol la patente de invención de la tecnología, el cual es

un proceso para obtener Diesel a partir de aceites vegetales o animales por hidrotratamiento(Ecopetrol, 2020).

Actualmente producen y comercializan biocombustibles a través de compañías del Grupo Empresarial Ecopetrol, elaborando biodiesel de palma en Ecodiesel Colombia S.A, además se encuentran desarrollando un proyecto para la producción de etanol a partir de caña de azúcar en Bioenergy S.A.

La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.

En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República.

En septiembre de 1983 se produjo la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a

este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$13,2 billones de pesos registrada en 2019 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica, además las acciones de Ecopetrol están listadas en la Bolsa de Valores de Colombia y en la Bolsa de Valores de Nueva York representados en ADR (American Depositary Receipt). La República de Colombia es el accionista mayoritario con una participación de 88,49% (Ecopetrol, 2019).

Cabe resaltar los esfuerzos de Ecopetrol al procurar establecer directrices que promuevan la gestión empresarial responsable con cada uno de sus grupos de interés, para los cuales está asignada un área responsable dentro de la empresa para hacer cumplir la promesa de valor la cual se mencionara a continuación: Accionista e inversionista; generar una relación sólida y de confianza a través de la entrega oportuna de la información confiable y de calidad. Empleados, jubilados y sus beneficiarios (salud y organizaciones sindicales); agregar valor a través de la gestión del talento humano, la calidad de vida y el bienestar de las personas. Estado; aportar a la rendición de cuentas en el sector de hidrocarburos y promover el respeto de los derechos humanos en todas las actividades y operaciones. Sociedad y comunidad; contribuir a la creación

de condiciones de prosperidad compartida en los territorios que permitan la viabilidad de los proyectos y la consolidación de las operaciones. Asociados y socios; asegurar negocios conjuntos sostenibles dentro de un marco de relaciones transparentes, confiables, eficientes y de mutuo beneficio. Clientes; construir relaciones de confianza y de largo plazo con nuestros clientes para convertirse en un aliado para su negocio. Proveedores; transparencia y reglas claras en una relación de mutuo beneficio. Adicional a esto se realiza periódicamente una consulta de percepción y expectativas donde se recogen las valoraciones de cada grupo de interés sobre temas económicos, sociales y ambientales y el resultado son presentados al comité de gobierno corporativo y sostenibilidad de la Junta directiva. Esta información ayuda a construir planes de interacción con cada grupo de interés y permite conocer las necesidades y expectativas de estos (Ecopetrol, 2019).

Misión

Trabajamos todos los días para construir un mejor futuro rentable y sostenible, con una operación sana, limpia y segura, asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de nuestras acciones, construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés (Ecopetrol, 2020)

Visión

En el 2020 Ecopetrol será una compañía integrada de clase mundial de petróleo y gas, orientada a la generación de valor y sostenibilidad, con foco en exploración y producción, comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional (Ecopetrol, 2020)

Objetivo

De acuerdo con los Estatutos Sociales, el objeto social de Ecopetrol S.A."es el desarrollo, en Colombia o en el exterior, de actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos. (Ecopetrol, 2020)

Objetivos estratégicos

- Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación
- Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental
- Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional
- Actuar en el marco de respeto y promoción de los Derechos Humanos
- Priorizar un crecimiento rentable donde se evidencia el volumen significativo en la explotación exitosa, la producción y el desarrollo rentable y sostenible y como último aspecto la agregación de valor Mid y Down (Ecopetrol, 2020)

Razón social

Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol, 2020)

Principios y valores

Ecopetrol cuenta desde hace varios años con un Código de Ética, construido de forma participativa, el cual se constituye en el referente formal e institucional de la conducta personal

y profesional que deben tener todos los trabajadores, miembros de Junta Directiva, proveedores y contratistas de la Empresa, independiente del cargo o de la función que ocupen.

Para Ecopetrol S.A. las relaciones con sus trabajadores, sus contratistas, sus clientes y demás grupos de interés, parten de la base de que las actuaciones mutuas deben distinguirse por la confianza y la transparencia. Estas premisas fundamentales de conducta se establecen y consolidan conceptualmente en la política empresarial, en el Código de Buen Gobierno y en el presente Código, los cuales son nuestras cartas de navegación. Los valores corporativos de Ecopetrol son:

La responsabilidad: es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales y garantizar el manejo eficiente de los recursos.

Integridad: es el comportamiento que lo hace a uno visible como persona recta, leal, justa, objetiva, honesta y transparente ante la empresa y la sociedad.

Respeto: en virtud de este principio se actúa en forma cordial, sin hacer discriminaciones ni dar malos tratos o agredir a los demás, no se habla mal del otro, ni de afecta la imagen de las personas ni de la empresa.

Compromiso con la vida: son las acciones de autocuidado dentro y fuera del trabajo, aplicando las reglas de higiene, seguridad y medio ambiente que nos señala Ecopetrol como un mecanismo para la defensa de la vida y el entorno (Ecopetrol, 2019)

Marco estratégico

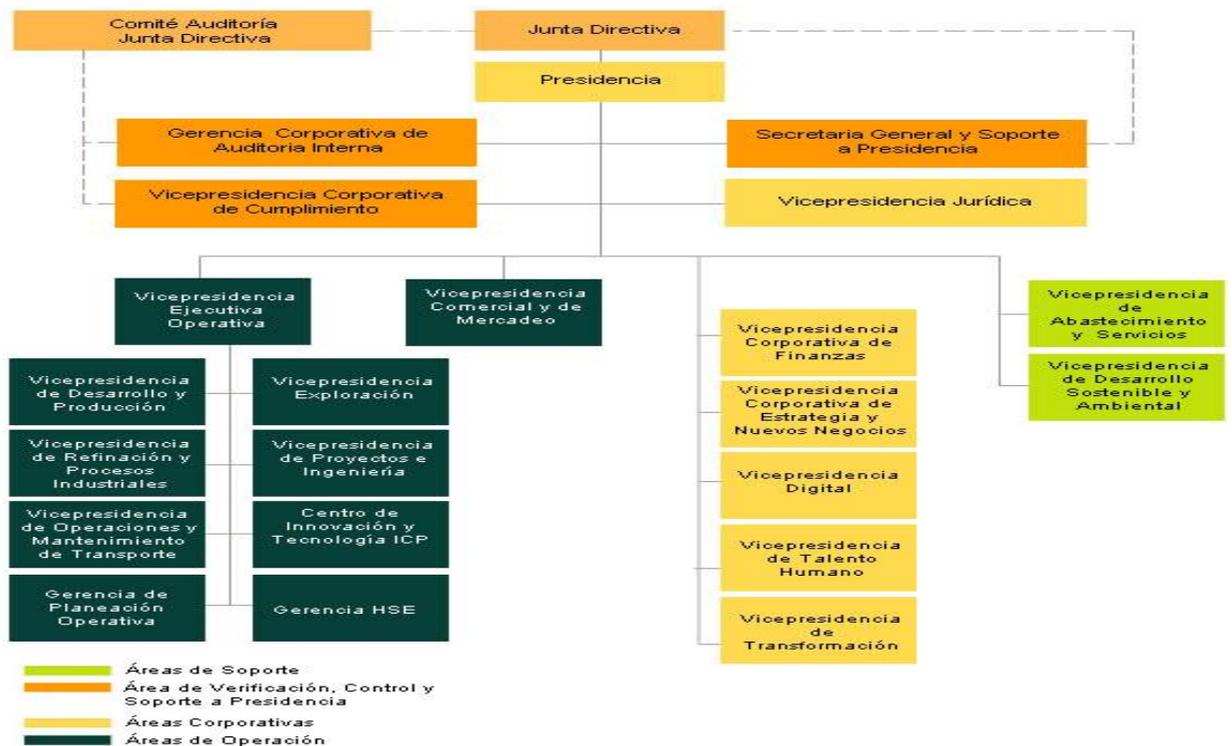
En éste se encuentran los principales lineamientos de la empresa, resaltando la priorización

de la generación de valor y la sostenibilidad sobre el volumen, teniendo en cuenta los siguientes vectores direccionadores de los negocios: el foco estará en la exploración exitosa y producción rentable y sostenible, la agregación de valor de los segmentos de midstream y downstream, contando con elementos habilitadores de la estrategia como lo son: el entorno, las personas, los proyectos y la tecnología, con base en un marco de rigurosa disciplina capital.

Estructura empresarial de Ecopetrol

Figura 1

Estructura Organizacional Ecopetrol



Nota: Tomado de la Página web de Ecopetrol (2020).

Según Robbins (2013), la estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente, además hay que considerar seis elementos fundamentales cuando se diseña la estructura de una organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (p,480).

Teniendo en cuenta las características principales de las estructuras organizacionales se pueden obtener tres diseños principales: estructura simple; se caracteriza por un nivel bajo de departamentalización, extensiones de control extensas, centralización de la autoridad en una sola persona y escasa formalización. Burocrática; se caracteriza por alta especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones de control reducidas y toma de decisión que sigue la cadena de mando. Matricial; esta estructura crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto (Robbins, 2013)

Con base en la información anterior y analizando el organigrama de Ecopetrol, se puede determinar que el diseño de estructura que más se ajusta es el burocrático, dado que se observa una distribución de los empleados en departamentos funcionales los cuales, debido al nombre asignado a cada departamento, requiere de una alta especialización de acuerdo al cargo que se desempeñe, con el fin de lograr una mayor efectividad al permitir que los empleados pueda hablar el mismo idioma entre colegas. Además, la toma de decisiones sigue una cadena de mando para que los empleados tengan claridad sobre a quién acudir en caso de tener dificultades, la cual termina en la junta directiva ubicada en la parte superior del organigrama debida a que son los encargados de tomar las decisiones más importantes en la

compañía, esto determina una centralización de la autoridad y a la vez a una formalización de reglas y directrices para que los trabajadores enfrenten problemas conocidos con reglas de decisión programadas.

Rol del psicólogo organizacional

El psicólogo organizacional, se ha preparado para ser un especialista en el comportamiento humano en especial dentro de la organización, con el fin de aumentar la dignidad y el desempeño de los individuos y por ende de la organización, implementando diferentes estrategias como la gestión por competencias donde se procura atraer personal con las competencias necesarias para realizar la función asignada y brindarle una formación continua para fortalecerla, además de proporcionar condiciones que sean seguras favoreciendo un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio, en palabras de Peralta et al (2013):

El psicólogo organizacional es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente su quehacer en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como de soportar sus acciones en el conocimiento científico producto de las investigaciones realizadas en el área, para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos y programas de gerencia y gestión humana, que permitan alcanzar las metas organizacionales (pág. 60).

De acuerdo a lo anterior, el psicólogo organizacional el cual hace parte del equipo interdisciplinario de Recursos Humanos de Ecopetrol debe estar en la capacidad de cumplir las siguientes funciones:

-Elegir el personal idóneo para Ecopetrol S.A basado en competencias de acuerdo con requerimientos organizacionales.

-Incrementar la efectividad organizacional mediante el desarrollo de competencias y la gestión del desempeño de los colaboradores, alineando sus intereses profesionales con la estrategia organizacional.

-Compensar de forma equitativa, competitiva y reconociendo la excelencia en el desempeño, de tal modo que contribuya a atraer, motivar y retener el recurso humano que Ecopetrol S.A requiere para el logro de sus metas.

-Administrar los servicios y beneficios asociados al ciclo de vida laboral, pensional o de aprendizaje de los clientes relacionados con la empresa, de forma tal que se gestionen los recursos eficientemente; promoviendo con equidad y comodidad servicios y beneficios enmarcados en parámetros y políticas de calidad, procurando una mejora permanente del nivel de satisfacción de los clientes (Suárez, 2019).

Análisis FODA

La matriz FODA surge a partir de la necesidad de abordar sistemáticamente y de forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las empresas del sector productivo, tanto internas, es decir, fortalezas y debilidades como las externas enfatizadas en oportunidades y amenazas. Esta es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización, con el fin de formular e implementar herramientas con relación a los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas (Ponce, 2007).

Con lo anterior, se procede a analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Ecopetrol, con el fin de determinar los factores que afectan el cumplimiento de la meta organizacional y generar estrategias para afrontarlas de forma óptima.

Tabla 1 *Análisis DOFA Ecopetrol.*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad para el cambio ● Ser la mayor productora de petróleo del país ● Efectividad de canales de información hacia accionistas e inversionistas ● Gran responsabilidad depositada en el área ● Apoyo y soporte de otras áreas de la empresa ● Profesionales con experiencia en el área financiera y afines ● Buenas condiciones laborales para empleados ● Sistemas corporativos de comunicación altamente desarrollados ● Conocimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fragilidad para conservar personas de edades menores a 38 años debido a que los Millennials o generación Y, requieren de aspectos laborales donde se le otorguen continuamente funciones nuevas e innovadoras que le permitan tener flexibilidad, expectativas laborales y evolución profesional. ● problemas ambientales y con la comunidad por derrame de crudo. ● Desfalco en el plan Maestro de desarrollo de la refinería de Cartagena

<ul style="list-style-type: none">● Ejecución de nuevos negocios que fortalezcan el portafolio● ECOPETROL competitiva y reconocida en el sector nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">● Problemas con el sindicato debido a rumores sobre la posible decisión del gobierno actual de vender Ecopetrol.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Globalización abre nuevos mercados ● Crisis financiera global puede ser oportunidad ● El sector petrolero genera una utilidad superior a otros sectores ● Apoyo total de ministerios de minas y energía ● El precio de la acción siempre ha sido rentable ● Grandes proyectos de expansión de la compañía ● Cuenta con suficientes reservas de petróleo y gas ● Tecnología de comunicaciones soporta enlaces internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis financiera global por COVID-19 ● Colombia, mercado riesgoso ● Accionistas que desconocen el mercado. ● Inestabilidad de la mano de obra actual; los Millennials. ● Amplia gama de competidores ● Cambios políticos en el país ● Atentados al oleoducto ● Aumento del estrés para las personas que deben ir a trabajar durante cuarentena por COVID-19 por temor a contagiarse.
--	--

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro anterior se puede determinar que los factores más afectados son: 1) el petróleo que es la materia prima de Ecopetrol, dado que, en el presente año 2020 ha bajado su precio en el mercado, llevándolo a recortar el plan de inversión para el presente año en 1.200 millones de dólares sufriendo una caída del 40% con el fin de preservar la producción y la caja según un reporte del periódico El Tiempo realizado por EFE (2020). 2) el bienestar de

los empleados debido a la emergencia provocada por el COVID-19, que ha obligado a cerrar una de las principales productoras de gasolina; la cracking UOPII, por la muerte de uno de sus empleados debido a este virus y que además puso en riesgo a todos los que laboraban en esta planta, por lo cual Ecopetrol implementó un protocolo de bioseguridad para continuar con su funcionamiento, donde se tiene como objetivos orientar pautas, acciones y recomendaciones para identificar y reducir la transmisión del virus, además de proporcionar lineamientos que permitan estar preparados para reconocer y manejar casos sospechosos en el grupo Ecopetrol y para dar cumplimiento a lo establecido por el ministerio de salud y protección social. 3) el estrés que se presenta en los trabajadores de Ecopetrol por tener que ir a trabajar en medio de la cuarentena estipulada por el gobierno nacional como medida preventiva frente al COVID-19, debido a que es una de las grandes empresas productoras de petróleo y sus derivados, y aunque tome las medidas necesarias para proteger a los trabajadores no deja de ser preocupante el hecho de exponerse al contagio del virus. (Portafolio, abril 12 de 2020)

(...) Exigimos a Ecopetrol -declararon- que acordemos los mínimos de funcionamiento para abastecer de combustibles el país y todo el sistema que se necesita para combatir el virus, pero de la misma manera se extremen medidas de cuidado de los trabajadores y de sus familias como las que hemos propuesto: adaptación en los horarios de trabajo, cambios en el consumo de alimentos, transporte personalizado para los trabajadores, la realización masiva de pruebas, lavado de ropa, exoneración del servicio de trabajadores con patologías o edades avanzadas, la suspensión de reparaciones de plantas en las refinerías de Cartagena y el acompañamiento psicosocial permanente a los trabajadores a través de ayudas especializadas y personalizadas. Y algo muy importante: que todas las medidas sean

iguales para trabajadores directos como tercerizados, sin discriminación. Una vez la policlínica esté habilitada para la realización de pruebas, las mismas se le deberán hacer a todos los trabajadores que hoy están prestando servicio. (Junta Directiva Nacional, abril 8 de 2020)

La empresa advirtió que el 60% de los trabajadores de la Refinería vienen trabajando de manera remota desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia del Covid-19.

Esta empresa petrolera resalta por medio de un video en su cuenta de Twitter (Ecopetrol Mag.Medio, 8 Abril 2020) las medidas que se adoptan en la Refinería de Barrancabermeja para evitar el contagio del personal, son la organización de franjas horarias más amplias para el desayuno y almuerzo, evitando que todos los empleados estén consumiendo en el mismo horario. En el comedor se guarda la distancia social permitida, los utensilios se entregan empacados, realizan limpieza y desinfección constantemente, no permiten ingresar a ningún empleado sin lavarse las manos.

4) fragilidad para conservar la mano de obra joven, aunque Ecopetrol cuenta con atractivo portafolio de beneficios donde se encuentran estrategias para retener al personal como compensación fija donde se maneja una banda salarial entre el 80% y el 120% del mercado de referencia, compensación variable el cual se determina y asigna de acuerdo al resultado de indicadores de orden financiero y de gestión, factores financieros de cumplimiento y desempeño individual, además abarca temas como plan de seguridad integral, seguros de vida, gastos fallecimiento, plan de educación, Colegios Ecopetrol, programas de educación inclusiva, préstamos para vivienda, para educación de trabajadores,

de libre inversión y traslados, también cuenta con un departamento de ahorro e inversión entre los que se encuentran ahorro Cavipetrol, Subsidio familiar, Bonos de alimentación, Comisariato, prima de traslado, Gastos de traslado, Leasing de vehículo y asistencia jurídica, y entre los beneficios no monetarios se encuentran Voluntariado corporativo, permisos, vacaciones fraccionadas, licencia de maternidad y paternidad extendidas (Ecopetrol, 2019).

A pesar de esto, en un análisis presentado por Ecopetrol en el informe de sostenibilidad (2019), se evidencia una disminución del personal que se encuentra entre el rango de edad de 26 a 37 años perteneciente a los Millennials y por ende un aumento en los empleados que se encuentran entre los 38 años en adelante, dato preocupante pues al ser una empresa que está en continuo crecimiento, necesita personal que sea más estable, lo cual podría significar que Ecopetrol se estaría enfrentando a un relevo generacional inminente.

Fase del juzgar

Después de realizar la observación y análisis de la información del campo de acción, se procede a la fase de reacción donde se pretende dar respuesta a la pregunta ¿qué puede hacerse?, en este caso Juliao (2011) lo plantea como:

Una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el investigador/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella. Es la fase paradigmática, pues le corresponde formalizar, después de la observación, la experimentación y la evaluación de la práctica (fase empírica o

experimental), los paradigmas de la praxis, es decir, los modelos transferibles de acción que permitan que otros practicantes la puedan realizar. (pág., 126).

Diagnóstico

Después de revisar las diferentes problemáticas que se pueden estar presentando en Ecopetrol con la ayuda del análisis DOFA, se establece como prioridad el tema de la retención del talento humano enfocada en la generación laboral actual; los Millennials o generación Y, la cual según un artículo de la revista El País(2017) se espera que para el 2025 integre el 74% de la vida laboral del mundo, lo que significa que realizarán el relevo generacional, es decir, el reemplazo de los que están próximos a jubilarse, tema que genera preocupación en las empresas, dado que, con esta generación se está presentando una dificultad a la hora de fidelizarlos en las organizaciones debido a que tienen diferentes necesidades, intereses y motivaciones, lo que implica la generación de nuevas estrategias para retener el talento humano, bajar los índices de rotación y también reducir los costos que esto le genera a la empresas, así lo manifiesta Ramírez(2016) en su investigación para la revista Portafolio:

El tema es tan preocupante que, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones...además, la inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo (párrafo, 3).

Para tratar de evitar este tipo de situaciones es importante reconocer los factores que motivan a la generación Millennials a estar en un lugar de trabajo y que pueden influir en esta rotación de personal, que aunque en ocasiones es buena pues da un aire nuevo a la organización, ya que es un personal con nuevas visiones al ser un talento emergente listo para adquirir nuevos retos, pero se torna preocupante cuando los índices son muy elevados o cuando el personal es clave para el crecimiento de la empresa. Hay que tener en cuenta a la hora de realizar el análisis si el retiro es voluntario, es decir, cuando el empleado decide retirarse de la empresa o involuntario; cuando la empresa es quien decide despedir al empleado ya sea por reducción de personal o por bajo desempeño; luego se procede a determinar las posibles causas del retiro voluntario, debido a que es una decisión para la cual la empresa no estaba preparada a diferencia del retiro involuntario donde por lo general se tiene un plan de acción. Dentro de los fenómenos internos que llevan a este retiro Hernández, Hernández y Mendieta (2013), proponen los siguientes:

La política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos (pág., 857).

También el autor recomienda atender este tipo de problemas internos realizando entrevistas de salida que permitan obtener información sobre las fallas que se presentan en la organización y que llevaron al empleado a abandonarla, esto con el fin de tomar medidas

necesarias para la corrección pues partiendo de las causas se puede llegar a controlar este fenómeno que trae consigo consecuencias para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad (Hernández et al, 2013).

En la actualidad se deben tener en cuenta todas las recomendaciones posibles para retener al personal que es realmente importante en una organización observando las falencias , pues se presenta un nuevo reto para las empresas en cuanto a este tema de fidelización, dado que, con el paso del tiempo las generaciones se han caracterizado por tener diferentes necesidades, intereses y motivaciones en el ámbito laboral, llevando a las empresas a implementar y fortalecer estrategias para retener el talento humano.

La generación actual, los Millennials, han presentado un alto índice de rotación en las empresas convirtiéndose en foco de atención del área de recursos humanos, la cual trabaja en pro para determinar las necesidades de esta población y realizar un adecuado proceso que comienza desde el reclutamiento, de esta manera lograr un mayor éxito en el desarrollo organizacional, por esta razón Martínez et al (2018), menciona que los factores más motivadores para la nueva generación son el crecimiento laboral y el salario, además, se observa que un mal clima laboral podría llevar a la deserción del talento humano joven, pues, para ellos es más importante estabilidad consigo mismo y no con el trabajo, por ello recomienda la implementación de programas de desarrollo y planes de carrera que ayuden a aumentar la motivación del trabajador.

Por todo lo anterior, es importante indagar sobre el tema de retención de personal Millennials pues revisando el informe de sostenibilidad del 2019 se evidencia en los gráficos

donde se analiza el número de empleados por rango de edad y género (pág., 223) que desde el 2016 hasta el 2019 se ha disminuido el número de empleados pertenecientes a la generación Millennials y por ende ha aumentado la cantidad de personal cuya edad es de 45 años en adelante, esto quiere decir que dentro de 15 o 20 años estos empleados están listos para pensionarse y se hace necesario pensar en el personal que realizará el relevo generacional, es ahí donde se comienza a generar la incertidumbre de saber si se contara con el personal idóneo para estos relevos, por ello, es importante tener un plan de acción para enfrentar esta contingencia, dado que, entre más avanza el tiempo más se dificulta lograr fidelizar al personal joven en las empresas.

Conceptos

Para comprender un poco más esta generación, es necesario retomar las generaciones anteriores y su repercusión en el ámbito laboral, para ello se retoma los aportes de la autora Nilda Chirinos (2009), donde resalta la importancia de conocer los diferentes aspectos de los empleados de acuerdo a su época generacional. Se comenzará por definir el término generación y luego las diferentes generaciones que se han presentado a lo largo del tiempo, en este sentido la autora cita el trabajo de Giltburg (2007) para referirse a estos términos:

Generación: Término referido a un grupo de edades que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distingue de sus predecesores. A continuación, se mencionan las diferentes generaciones que se han presentado en los últimos años (Baby Boomers, generación X, Generación Y) donde se observan las actitudes y expectativas con relación al trabajo, cabe resaltar que este período generacional es basado en un aproximado de una fase de vida donde se han enfrentado a contextos culturales, sociales y

políticos diferentes, además de concebir las relaciones con sus empleadores y pares de otra forma. (Chirinos, 2009. pág., 137).

Baby Boomers: Esta generación surge en la posguerra, comprende los años 1946- 1964, actualmente estarían entre los 56 a 74 años donde su arquetipo generacional es de ser profetas e idealistas, por lo general son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. (Chirinos, 2009. pág., 138).

De acuerdo con el trabajo elaborado por las autoras Díaz, C. López, M. Roncallo, L. (2017) el término Baby Boomers se debe a que en esta época hubo un incremento en el nacimiento de niños el cual se denominó Baby Boom, especialmente en países anglosajones. Esta generación es caracterizada por su dedicación y hasta adicción al trabajo, preocupados por la búsqueda de status, lealtad y calidad de vida. En la actualidad algunos se encuentran proyectándose hacia el proceso de retiro del mercado laboral y otros se encuentran ocupando lugares de poder en las organizaciones, donde son vistos como piezas esenciales para el proceso de transferencia de liderazgo (pág., 196).

Generación X: Según Chirinos (2009) esta generación es de arquetipo nómada, siendo independientes desde niños debido a que se quedaban solos en casa mientras sus madres iban trabajar (pág., 138). El período de tiempo de esta generación es de 1965-1980, actualmente estarían entre los 40 y 55 años de edad, los cuales crecieron con el ideal de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso. Además, fueron influenciados por eventos como el surgimiento de las computadoras, la expansión de VIH, la caída del muro de Berlín, entre otros que marcaron sus características y comportamientos. A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos y buscan un

balance entre vida laboral y personal. En la actualidad se ve como un profesional maduro que valora el reconocimiento y retroalimentación por parte de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas, además son los padres de la generación Millennials con quienes son muy protectores y tratan de darle la estabilidad que no tuvieron, así como un mejor futuro (Díaz et al.,2017).

Generación Y: Los Millennials considerados como personal de relevo en el ámbito laboral, los cuales nacieron a partir de 1983-1994 tienen entre los 26 y 37 años y debido al movimiento de autoestima de los años noventa, están acostumbrados a recibir elogios, Además de tener mayor facilidad al acceso de la información a través de la tecnología (Chirinos, 2009). Esta generación fue marcada por eventos como el 11 de septiembre, la popularidad de Google, YouTube, Wikipedia, Facebook, Twitter, entre otros, lo cual los lleva al mercado con un amplio conocimiento de las herramientas de negocio. Pero se está presentando una dificultad con esta generación y es que expresan muy poca lealtad con sus empleadores, viven en una constante búsqueda de oportunidades, no se sienten cómodos con las estructuras rígidas y demandas posiciones variadas e interesantes en el trabajo, además de la posibilidad de crecimiento personal y profesional. (Díaz et al., 2017).

Por ello Rondina (2018) en un blog sobre recursos humanos plantea unas claves para motivar a los Millennials en su lugar de trabajo las cuales son: asignar tareas que tengan propósitos claros y resultado visible para ellos les gusta trabajar en aquello que disfrutan realmente y así no concebir el trabajo como una obligación rutinaria. Los Millennials se caracterizan por ser colaboradores y sociales, se sienten más cómodos cuando trabajan con sus pares por ello es pertinente favorecer el trabajo en equipo. Los trabajos a largo plazo

pueden llegar a desmotivarse, así que es recomendable dividir el trabajo en subproyectos más cortos asignando trabajos por proyectos. Esta generación valora la comunicación permanente, esperan críticas y comentarios de su trabajo, pero también espera que se escuchen sus ideas y se fomente su participación, también buscan un jefe flexible, que inspire, promueva el empowerment, la innovación y que además favorezca el crecimiento personal y aumente el rendimiento de los integrantes del equipo. Cuando las empresas proponen desafíos, oportunidades de crecimiento, flexibilidad horaria, la oportunidad de rotar en diferentes puestos de trabajo y si además muestran una fuerte responsabilidad social empresarial los Millennials alcanzan un grado de compromiso con ésta.

Generación Z: También llamados Centennials, a ella pertenecen los nacidos a mediados de los 90 y comienzos del presente siglo, lo que significa que su edad ronda entre los 18 y 25 años. Esta generación es básicamente global, por ello, las empresas deben diseñar estrategias de mercadeo digital teniendo en cuenta las características y preferencias de estos, como el uso de redes sociales, mercadeo de influencia y los youtubers que serían los canales más adecuados para llegar a ellos. Algunas de las características de esta generación es que no conciben estar si un Smartphone dado que nacieron en una era muy digital, lo que les permite tener un gran dominio de las tendencias tecnológicas. Otro aspecto relevante es que a estos jóvenes les gusta la inmediatez, esto se debe a que desde pequeños han tenido acceso a la tecnología y al internet, lo que les permite buscar y descargar la información que necesiten de forma rápida, esto ha hecho que se vuelven impacientes en todos los aspectos, todas las metas las quieren a corto plazo. Tiene una alta facilidad para hacer amigos en el plano digital y se destaca su alto compromiso social y medioambiental, lo cual se debe a haber nacido en un entorno flexible, marcado por una lucha a favor de la igualdad de género, la presencia de

ciudadanos con diferentes costumbres y el respeto por la diversidad sexual. Son considerados inconformistas pues su propósito nos es el mismo que el de su predecesor como encontrar un buen trabajo y formar una familia, por ello son más emprendedores, además valoran más el criterio del otro y más si ayuda a obtener una vasta comunidad de seguidores y una gran reputación (Cerem comunicación, 2020).

Al analizar el tema de las generaciones se puede evidenciar las diferencias en cuanto a conductas, expectativas, motivaciones que en plano laboral han dificultado la administración del talento humano debido a la diferencia de edades para el diseño de mecanismos de atracción, selección y fidelización que sean acordes a las necesidades de la organización y permita aprovechar la fuerza de trabajo de cada grupo, a la vez que se tenga en cuenta la importancia de esta última para la empresa pues el hecho de tener que estar atrayendo, seleccionando y capacitando constantemente al personal, le genera altos costos.

Para lograr la fidelización de esta nueva fuerza laboral, las empresas se han visto en la tarea de crear estrategias para detectar los factores más motivantes de la nueva generación las cuales son muy diferentes a las generaciones pasadas, pues ya no es tan llamativo estar en un lugar realizando la misma actividad por largo tiempo esperando que llegue el tiempo de jubilarse para disfrutar de la vida, por ello se hace necesario tener claro lo que es realmente motivante para los Millennials y de esta manera generar propuestas atractivas que permitan ganar su fidelización con la organización.

Motivación laboral: Para Robbins (2013), la motivación laboral está compuesta por tres elementos fundamentales que son: la intensidad; que se refiere a la cantidad de esfuerzo que realiza una persona, la dirección del esfuerzo el cual se espera que esté dirigido a las metas

organizacionales y por último está la persistencia, es decir, por cuánto tiempo la personas era capaz de mantener su esfuerzo.

Según Chiavenato (2001), la motivación aparece cuando surge una necesidad que produce un estado de tensión, desequilibrio, insatisfacción que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento que ayude a liberar todas estas sensaciones desagradables, con el fin de recobrar el estado de equilibrio. Cuando esta necesidad no se satisface puede provocar en el individuo frustración, la cual puede traer consecuencias a nivel psicológico como agresividad, descontento, tensión emocional y a nivel fisiológico como tensión nerviosa, insomnio, repercusión cardiaca o digestiva, en otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga puede compensarse al satisfacer otra necesidad que logre calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

En un artículo elaborado por Sánchez (2013), la motivación laboral ayuda a tener empleados más comprometidos y con ganas de sumar para aumentar la productividad empresarial, además ayuda a que los empleados se sientan realizados en su puesto de trabajo y se identifiquen con los valores de la empresa, de esta forma sentirán que son parte importante de la empresa. Algunos factores que influyen en la motivación laboral son puestos de trabajo donde se sientan cómodos, autonomía y participación harán que el trabajador se sienta importante en sus labores, clima laboral con buenas relaciones entre compañeros y jefes, condiciones laborales como salarios, horarios flexibles, primas por objetivos, conciliación laboral, entre otros.

Retención del talento humano: Según Del Barrio (2017), la retención del talento humano hace referencia a mantener el personal con talento de calidad, con buen desempeño y valioso

para la gestión de la empresa. Esta retención se hace con el fin de reducir del reemplazo, mejorar la productividad pues el empleado ya sabe cómo realizar la labor y tener clientes satisfechos pues a medida que la empresa reconozca y retenga a su personal de calidad, se verá reflejado positivamente en la relación con los clientes; una alta rotación de personal puede ser percibida como desorganización o gestión deficiente por el cliente, además si el personal tiene contacto cercano con el cliente es muy probable que éste también se vaya.

Por otro lado, para Núñez (2015), el talento humano es el activo más valioso de la empresa dado que juega un papel muy importante en la consecución de los objetivos organizacionales, es por ello que la retención de este talento es un proceso clave de la gestión de recursos humanos, haciendo énfasis en que los principales beneficios para la empresa son los relacionados con la reducción de costos por concepto de reclutamiento, selección, capacitación, integración, entre otros. El autor también menciona que en ocasiones el empleado decide dejar la organización por factores como desmotivación ocasionada por desacuerdos con el salario, el trato que recibe por parte de los superiores o poca posibilidad de arrollo personal, una mejor oferta pues el ser humano siempre busca mejorar su calidad de vida, por una incapacidad médica que impida desempeñarse de manera efectiva, y por último está la jubilación lo cual es algo que no se puede evitar, por ello recomienda al área de gestión del recursos humanos generar un ambiente laboral agradable, programas de reconocimiento y formación continua, herramientas que evidencian el trato de sus superiores.

Sánchez(2017), también se refiere a la retención del talento humano como un punto clave para el sostenimiento y el éxitos de la empresas a largo plazo, menciona que en ocasiones es bueno que haya rotación de personal, pues con la llegada de nuevas personas se pueden

obtener mejores ideas y nuevos enfoques , siempre y cuando esta rotación no exceda los límites convirtiéndose en algo perjudicial para la compañía, además hay que enfocarse en retener el personal cuyo alto rendimiento le dan una ventaja competitiva en el mercado. La autora también menciona que en ocasiones la rotación de personal se debe a asuntos que se salen de las manos del empresario tales como cambio de ciudad de residencia, un mejor empleo, querer destinar mayor tiempo a los hijos. Pero hay otras en las que el empleador puede intervenir como los son desmotivación por poco reconocimiento, no contar con el apoyo ni las herramientas para realizar la labor, falta de oportunidades de crecimiento, clima laboral tenso, no sentirse identificado con la cultura organizacional de la empresa, sobrecarga laboral, la remuneración salarial no sea acorde a las funciones. Para identificar este tipo de situaciones se recomienda realizar una entrevista de retiro y un formulario donde el empleado evalúa su instancia en la compañía y haga recomendaciones de mejora (Sánchez, 2017).

Teorías sobre motivación laboral

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las formas de retener al personal es mediante factores de motivación que sean acordes a sus necesidades y para ello se acudirá a la teoría para revisar cuáles son esos posibles factores motivacionales que servirán para generar las estrategias de retención. Actualmente se pueden encontrar diferentes teorías sobre la motivación laboral, las cuales han ayudado al desarrollo de herramientas que permiten a las empresas a encontrar la manera de que sus empleados se comporten de una manera rentable. A continuación, se nombraran algunos autores que han aportado información acerca de cómo las recompensas y los incentivos pueden influir en la retención del talento humano.

La teoría de los dos factores: propuesta por Herzberg para explicar el comportamiento

de las persona en el lugar de trabajo, de esta manera afirma que los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral, es decir, al eliminar los factores que producen insatisfacción quizá logren tranquilidad pero no motivan, por ello relaciona los factores intrínsecos o motivacionales con progreso, reconocimiento, responsabilidad y logro con satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos o higiénicos como el salario, políticas de la compañía, supervisión y condiciones laborales con insatisfacción, por ello sugirió que cuando se quiere motivar al empleado hay que enfatizar en factores asociados con el trabajo en sí o con resultados que se deriven directamente de este como reconocimiento, desarrollo personal, ascenso, las cuales son características que el individuo considera como recompensas intrínsecas.

El autor también sugiere que, para proporcionar motivación en el trabajo, haya un enriquecimiento del cargo, es decir, sustituir las tareas simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafío y satisfacción personal para que el empleado continúe con su crecimiento personal (Manso, 2002).

Teoría del establecimiento de metas: Esta teoría fue propuesta por el psicólogo estadounidense Edwin Locke en 1968, con el fin de explicar las acciones humanas en situaciones específicas de trabajo, según Locke las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían su actos, así lo demuestra en su artículo “hacia una teoría de motivación e incentivos de tareas” (1968) donde proporcionó resultados de diversos estudios para mostrar la relación entre el nivel o dificultad de la meta que el sujeto está realizando y el nivel de su desempeño, es decir, si las metas regulan el desempeño, entonces las metas difíciles deben producir un mayor nivel de rendimiento que las metas fáciles. En esta teoría es

muy importante que la persona crea que es capaz de desarrollar una determinada tarea y por ende alcanzar una meta, concluyendo que a mayor autoeficacia habrá mayor confianza en la habilidades para cumplir la tarea, por lo cual la tarea debe ser planteada al trabajador como un reto o desafío, comenzando la implementación de manera gradual, es decir, iniciar por una tarea simple hasta una compleja, también deben ser concretos y específicas para que el trabajador tenga claro lo que va a realizar, de esta manera se pretende mejorar la eficiencia y el rendimiento del trabajador (Locke, 1968).

Teoría de McClelland: Esta teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación.

Logro. Es el impulso de sobresalir, de tener éxito lo que lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Poder. Se refiere a la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. A las personas motivadas por este modelo del poder les gusta que se las considere importantes, desean adquirir progresivamente prestigio y estatus, por ello, habitualmente luchan para que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación. Las personas desean tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, además de ser habitualmente populares, tener contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y

ayudar a otras personas (Guédez, 2013).

Figura 2

Teoría de McClellan



Nota: Tomado del blog La motivación, autora Guédez (2013)

Teorías X e Y de McGregor

Según la teoría X, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos, el ser humano ordinario siente una desmotivación intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a la tendencia humana a evitar el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad.

El eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos

Teoría Y: Esta propuesta parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto, se basa en el desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) por lo cual es tan natural como el descanso, al ser humano común no le disgusta trabajar, el control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro, el ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevos retos para desarrollar las capacidades de desarrollar en un grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización. (Anced, pág.1, 2019)

Desde la teoría se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan potenciar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

Figura 3

*Teoría X y Y de McGregor***Hipótesis**

Teoría X	Teoría Y
A la gente no le gusta trabajar. Trabaja lo menos posible.	La gente necesita y quiere trabajar.
Deben ser controlados.	No necesitan control. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
Evitan responsabilidades.	Buscan responsabilidades.
Buscan seguridad. Carecen de ambición.	Toman decisiones estudiadas.

Estilo liderazgo

Teoría X	Teoría Y
Control estricto.	Participación.
Poca delegación.	Delegación.
Motivación basada en recompensas extrínsecas además de sanciones.	La motivación se da en el nivel social, de estima y de autorrealización así como en el fisiológico y de seguridad.

Nota: Tomado del blog Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?, Anced, (2019)

La perspectiva de las personas ha cambiado frente a las estrategias que se emplean para generar una motivación considerada, ahora es muy particular como se desencadena la motivación por parte de la empresa hacia las personas, tanto para la generación Y, como para las generaciones futuras, se percibía anteriormente en una empresa líderes que daban órdenes y personas que las cumplían, ahora es diferente, es importante que los líderes siempre lleven de la mano la motivación, escuchar e incentivar al desarrollo de las personas, entonces en el hoy, se quiere líderes que motiven a sus equipos, que generen compromiso en cada una de las

personas que pertenece a la empresa de manera grupal e individual (Anced, pág.1, 2019)

Las organizaciones necesitan tener líderes que entiendan lo importante que es la motivación humana, tener tiempo para dedicar a la calidad humana, generar estrategias para lograr ser líderes que contribuyan al mejoramiento tanto de la compañía como del personal de todas las áreas. Esto realmente requiere un esfuerzo grande de la empresa, lograr que las personas permanezcan en la industria por uno o varios aspectos motivacionales, que la persona realmente sienta que aporta, tiene valor y se sienta comfortable.

Marco referencial

A la hora de realizar una revisión bibliográfica acerca del tema de retención del talento humano Millennials, se pudo evidenciar que es un tema que ha generado gran inquietud y preocupación a las empresas y que además se ha convertido en un gran reto para el equipo de recursos humanos dado que es una población difícil de fidelizar puesto que por lo general buscan un buen trabajo que les brinde un buen portafolio de servicios y además que el clima laboral les genere felicidad y si no encuentran esto simplemente cambian de lugar de trabajo provocando altos gastos en las organizaciones.

Por tal motivo se ha procurado buscar estrategias para retener a los empleados que se consideren valiosos, para ello se implementan diferentes métodos para recolectar informar que permita indagar sobre los diferentes factores motivacionales de esta generación, Frade (2018) en su trabajo para optar por el título de licenciatura en administración, realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa Grupo Assa donde 60 de los 130 accedieron a responder. Este trabajo tenía como objetivo identificar y comprender los factores que los

trabajadores Millennials consideran críticos a la hora de permanecer en un lugar de trabajo mediante una encuesta que permite observar temas como características, motivaciones y objetivos de los encuestados, aspectos más valorados para permanecer en la compañía, las razones por las que renunciara, etc., donde se concluye que aspectos como planes de carrera, beneficios no monetarios, medicina prepagada, el clima laboral, bonos acordes al desempeño y el equilibrio entre trabajo y vida personal son factores muy significativos y motivadores para para los trabajadores del Grupo Assa. Este estudio le permite al equipo de recursos tener herramientas para generar pautas de retención del talento humano.

En otro trabajo de investigación realizado por Bergerman y Tantaleán (2016) donde se utilizó el método de recolección de información mediante encuesta tipo Likert la cual estaba dirigida a los trabajadores del Banco de crédito del Perú, entre las edades 18 a 35 años con un total de 148 Millennials, con el fin de para verificar que los motiva, qué es lo que buscan al trabajar en el Banco de Crédito del Perú y hasta dónde quieren llegar al trabajar en el banco. Después de analizar los resultados Bergerman y Tantaleán (2016) concluyeron “que los Millennials buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional” por ello propusieron un apalancamiento de las fortalezas y un procedimiento de trabajo enfocado en las debilidades dado que este sistema se fundamenta en una visión colectiva de ayuda mutua para lograr el resultado esperado y sostenible, también se propone el trabajo colectivo para que todos se sientan importantes , una visión de éxito orientada al crecimiento personal, profesional y de aprendizaje y por último se recomienda fomentar la felicidad laboral a través de un disfrute diario, hacer entender al trabajador que no hizo una mala elección en tener una experiencia laboral en esta compañía (Bergerman y Tantaleán, 2016).

También se puede evidenciar la preocupación del BBVA continental(2018) por la situación de retener esta generación Millennials, así lo manifiesta en una publicación realizada en su página web donde menciona la importancia de modificaciones internas en las organizaciones comenzando desde el proceso de selección, pues los Millennials saben que son atractivos para cualquier empresa y por ello a la hora de buscar empleo esperan que la empresa responda lo antes posible a esa solicitud o sino buscaran otras alternativas. Por tal razón implementara estrategias como fidelizar a los practicantes brindándoles la oportunidad de tener su primera experiencia laboral en esta entidad, por otro lado, la oportunidad de participar en proyectos importantes del banco, lo cual adquiere más relevancia para los jóvenes trabajadores. Asignarles funciones importantes y no tareas menores, con el fin de mostrar su talento, proponer soluciones y volverlos importantes para la organización.

Después de que Blain (2008) tuvo contacto con Millennials, entendió que ellos son la fuerza laboral del futuro, a la cual hay que comprender para así tener una mejor comunicación y poder ser más productivos. Por ello plantea cinco elementos que considera importantes para mejorar el lugar de trabajo, volverlo más atractivo para los Millennials y más competitivo en el mercado global, comienza mencionando la tecnología como una herramienta que ha transformado y seguirá transformando la forma como ven el mundo e interactúan con él, ese cambio de la mente de ver la tecnología como una parte de la vida hará que el lugar de trabajo sea más atractivo para ellos. El trabajo en equipo, es algo que se les ha inculcado desde que eran pequeños ya sea en el fútbol, ballet, grupos de estudio, entre otros, al Millennials le gusta unirse en lugar de competir entre sí, entienden el concepto de que al trabajar juntos las cosas se hacen mejor. Mediante el aprendizaje experiencial dejaron de temerle al fracaso, de volver a intentarlo y buscar mejorar, resalta la importancia de los

videojuegos y muestra el lado bueno de estos, pues han ayudado a que el Millennials aprenda a resolver problemas, tomar decisiones y ser responsables de ellas. Esta generación ha aprendido a apreciar, valorar y aprender de las diferentes culturas y costumbres, para ellos la diversidad siempre ha existido y no saben los obstáculos que las personas y las organizaciones tuvieron que atravesar para conseguirlo, por eso menciona que los programas de diversidad que existen en las organizaciones desaparezcan o cambien, ya que una gran parte de esta generación ya califica para abrazar la diversidad, desde pequeños los Millennials han sido involucrados en las decisiones importantes de la familia y les han pedido su opinión, por lo tanto han crecido sintiéndose empoderados y dispuestos a cuestionar todo, también tiene mucha confianza en sus habilidades y quieren tener un impacto en la organización tan pronto comienzan, quieren utilizar su creatividad, ideas y educación para contribuir al éxito de la empresa, además buscarán a sus gerentes para que los orienten y también por asignaciones desafiantes de trabajo (Blain, 2008).

Lee, Mullins y Young (2016), les hacen una recomendación a los gerentes sobre practicar diferentes métodos de liderazgo y así garantizar que los nuevos empleados se sientan desafiados y satisfechos en sus puestos de trabajo, por ellos la retención del empleado está directamente relacionada con la satisfacción laboral. En su trabajo investigativo lograron determinar las tasas de satisfacción y retención están relacionadas con variables como actitud relacionada con el trabajo y estilos de liderazgo (Autoritario, Transformacional y Laissez-Faire) donde el liderazgo transformacional tiene mayor importancia estadística para impactar la satisfacción laboral. También concluyeron que, si los gerentes son capaces de satisfacer las necesidades de los Millennials, ellos continuarán mostrando un sólido desempeño para la empresa y disminuirá la probabilidad de que busquen otro empleo.

Uno de los más grandes aportes realizados para comprender a la generación Millennials en el contexto colombiano, fue el realizado por el equipo interdisciplinario de la Universidad Eafit el cual estaba liderado por el profesor investigador Diego Gonzales-Miranda (2017), esta investigación pretende mostrar que el Millennials colombiano no es como lo pintan donde es tratado como un eterno viajero y crear un verdadero perfil de éste. En esta investigación se identificaron tres categorías para tener en cuenta a la hora de clasificar al Millennials colombiano las cuales son nivel salarial, obligaciones familiares y nivel de formación. Esta investigación tuvo como finalidad mostrar la importancia de segmentar a los empleados dependiendo del tipo y categoría del Millennials, para ello González-Miranda et al (2017) los categorizaron de siguiente manera:

Figura 4

Combinación de categorías y tipos de Millennials



Nota: Tomado de Los Millennials en Colombia, Una aproximación a su perfil y caracterización Organizacional, González-Miranda et al (2017)

Esto sirve no solo para ubicar al joven en el lugar adecuado de trabajo sino también para generar el plan de beneficios para ellos, pues todos no desean lo mismo, algunos quieren un buen salario, otras oportunidades de crecimiento, posibilidad de viajar a otros países, tiempo para disfrutar de su familia, planes de carrera, entre otros (González-Miranda et al, 2017).

Referente legal

Decreto 2663 de 1950

ARTÍCULO 1o.- OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTÍCULO 5o.- DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTÍCULO 9o. PROTECCIÓN AL TRABAJO. El trabajo goza de la protección, del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones (Decreto 2663, 1950).

Ley 1857 de 2017

Artículo 3°. Adiciónese un artículo nuevo a la Ley 1361 de 2009 el cual quedará así:
Artículo 5A. Los empleadores podrán adecuar los horarios laborales para facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia, para atender sus deberes de protección y acompañamiento de su cónyuge o compañera(o) permanente, a sus hijos menores...El trabajador y el empleador podrán convenir un horario flexible sobre el horario y las condiciones de trabajo para facilitar el cumplimiento de los deberes familiares mencionados en este artículo (Ley 1857, 2017).

Decreto 1072 de 2015

ARTÍCULO 1.1.1.1. El Ministerio del Trabajo es la cabeza del Sector del Trabajo: Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.2. Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

ARTÍCULO 2.2.1.2.3.4. Ejecución de los programas. La ejecución de los programas señalados en los artículos anteriores se podrá realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio (Decreto 1072, 2015).

Fase del hacer

Esta fase es fundamentalmente programática, en donde el profesional instruye y guía la praxis, se pasas de la investigación experimental a la aplicación práctica, es aquí donde se buscará precisar los objetivos que permitirán discernir los núcleos de la acción, los medios y las estrategias, en este punto se pretende dar respuesta a la pregunta ¿qué hacemos en concreto?, para eso se pretende realizar la operacionalización de un proyecto de acción, donde los objetivos generales son la eficiencia y la eficacia al servicio de una transformación real de la práctica y a la vez de la vida del practicante (Juliao, 2011).

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende brindar estrategias a la empresa Ecopetrol, para que pueda retener al personal denominado como Millennials. Esta problemática se determinó después de llevar a cabo una revisión del informe de sostenibilidad (2019) de dicha empresa donde se observa que la mayor cantidad de empleados que laboran allí, tiene una edad superior a los 37 años como se muestra en la figura 1, lo que los lleva a hacer parte de la generación X y por ende de una fuerza laboral que pronto terminara su vida laboral. Por tal motivo se hace necesario comenzar a observar la fuerza laboral que realizará el relevo de los futuros pensionados, en este caso se trataría de los pertenecientes a la generación Millennials que, como se observa en la gráfica 1, desde el 2016 ha ido disminuyendo en cantidad de empleados y no podrían ocupar las vacantes de los empleados que se van a pensionar, por lo cual debe comenzar a preparar para que lleven a cabo este relevo con las competencias necesarias en los puestos que se consideren críticos dentro de la empresa.

Figura 5

Número de empleados por edad y género

Nota: Tomado de Reporte integrado de gestión sostenible, Ecopetrol (2019).

Teniendo en cuenta que Ecopetrol es una de las más grandes compañías de Colombia y se encuentra entre la mejores empresas para trabajar, gracias a su gran portafolio de beneficios para los empleados, en donde se aprecia buena remuneración económica, capacitación continua, planes de carrera, subsidios de estudio, planes de jubilación, entre otros; además, de procurar ser muy amigable con el medio ambiente, todo esto ha hecho que no sea difícil atraer personal, tanto así que cuenta con un espacio destinado a la recolección de hojas de vida dentro de su página web y en muchas ocasiones no tiene necesidad de publicar ofertas de empleo, pero no es la única compañía donde los Millennials quisieran trabajar, según el blog de Computrabajo (2020), la cual es catalogada como el portal de

empleo líder en Latinoamérica, los mejores lugares para trabajar en Colombia están encabezados por Mercado Libre Colombia, Smurfit Kappa, Bogotá Beer Company, Compañía Nacional de chocolates, Banco Davivienda, entre otros, este dato se recolectó mediante comentarios, valoraciones y experiencia de sus empleados y ex colaboradores registrados en éste portal, donde se pretende motivar a las empresas a mejorar en temas como clima laboral, oportunidades de carrera, salarios, beneficios y liderazgo, por lo cual es recomendable que siga fortaleciendo su employer branding para convertirse en una organización más potente no solo en el mercado laboral sino también respecto a la relación con los empleados presentes y futuros.

La situación actual brinda la oportunidad de observar cómo las prácticas de las compañías han logrado impactar y mantener la conexión con los públicos objetivo, las personas necesitan refuerzo y apoyo durante esta situación de pandemia, estar presentes con los mensajes adecuados brinda la oportunidad de afianzar posicionamiento y reforzar quiénes son como organización, a la vez resulta imprescindible hacer un ejercicio de revisión de la situación y de replanteamiento de elementos como los mensajes claves, los canales de acceso, los tipos de acciones que se pueden y deben llevar a cabo, a su vez la adaptación es fundamental para atraer y retener el activo más importante de las empresas que es el talento humano, pues en un entorno con cambios tan importantes en la demografía, con un consumidor y un trabajador con poco sentido de pertenencia, el employer branding se convierte en una estrategia para lograr la fidelización; por esto, la cercanía de la organización con la sociedad y sus propios empleados se traduce en transparencia para la comunicación, estas acciones han contribuido en la estrategia de marca empleadora para estar a la altura de las circunstancias y la oportunidad de salir reforzados como organización, una organización

de presente y con futuro (Aguado, 2020).

Por lo anterior se puede determinar que Ecopetrol no está exenta de verse afectada por la deserción de sus trabajadores no solo por la amplia lista de lugares con una marca empleadora bien posicionada, sino también porque en la actualidad está surgiendo una fuerza laboral la cual no está dispuesta a pasar toda su vida en una empresa donde no se le brinde la oportunidad de desarrollarse profesionalmente o a soportar malos tratos por parte de sus compañeros o jefes, por ello debe enfocarse en ser más atractiva para esta generación pues se estima que para el 2025 representarán el 74% de la vida laboral en el mundo (El País, 2017), lo que lleva a pensar que probablemente Ecopetrol se esté enfrentando a un relevo generacional, para lo cual deba implementar nuevas estrategias de retención del nuevo talento humano.

Es ahí donde el área de recursos humanos debe intervenir, detectando los factores más significativos para la fuerza laboral actual, determinar qué es lo que buscan en su lugar de trabajo para tener una idea de lo que se debe hacer para lograr su fidelización con la empresa, procurando un crecimiento no solo empresarial sino también para la fuerza laboral, pues la rotación de personal genera altos costos así como todo un proceso de integración para el personal nuevo, además, lo ideal es capacitar al personal para que puedan relevar a la generación X y no para que se vayan de la empresa, lo que se busca es generar una buena experiencia y un bienestar integral en el trabajador para que no piense en retirarse de ella. Para ello debe tener en cuenta la aportación que hizo González -Miranda (2017) en su investigación y es recopilar información sobre aspectos económicos, sociales y culturales que repercuten en su actuar dentro y fuera de la organización, los cuales sirven de insumos para

generar estrategias acordes a la necesidad de cada categoría de Millennials.

Objetivo general:

-Diseñar estrategias para la retención del talento humano de la generación Millennials en la empresa Colombiana de petróleo Ecopetrol.

Objetivos específicos:

-Realizar un rastreo de las teorías motivacionales y de retención del talento humano en el ámbito laboral.

-Indagar respecto de los beneficios y actividades de conciliación laboral más atractivas para los Millennials.

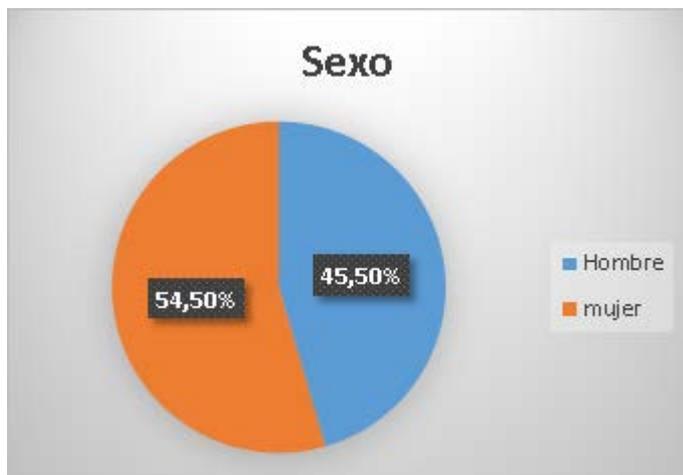
-Proponer actividades de retención orientadas al balance entre vida personal, familiar y laboral, retribución emocional, desarrollo personal, condiciones de trabajo, Compensaciones económicas y marca empleadora para los trabajadores Millennials.

Diseño plan de intervención

Para determinar los factores más motivantes de la generación Millennials a la hora de permanecer en el lugar de trabajo, se realizó una encuesta a 187 persona que estuvieran en un rango de edad entre 26 a 37 años, la cual nos permitió tener una perspectiva de los intereses de ésta generación en población activa y no activa laboralmente, para lo cual se tuvieron en cuenta aspectos como balance entre vida laboral, familiar y personal, condiciones de trabajo, compensaciones económicas, desarrollo personal, retribución emocional y marca empleadora.

Figura 6

Información sobre el género de los encuestados



Nota: Elaboración propia

En esta encuesta la participación estuvo muy balanceada entre los dos géneros, con un 54,5% para el género femenino y un 45,5% para el género masculino, lo cual brindara una opinión equilibrada para la encuesta.

Figura 7

Información sobre el estado laboral actual de los encuestados

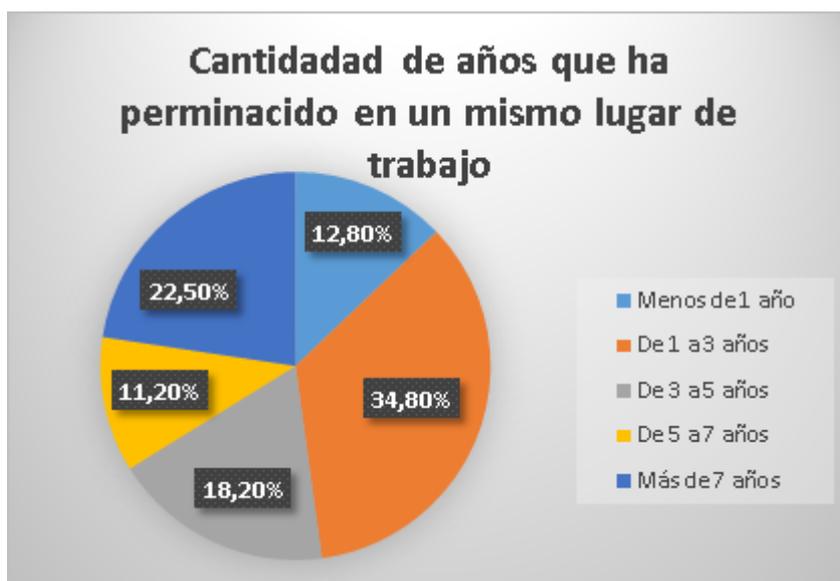


Nota: Elaboración propia.

El 81,8% de los Millennials encuestados se encuentran laborando, por lo que su opinión es más acertada a la hora de definir los factores más motivantes al estar trabajando actualmente, el 18,2% de los encuestados puede tener una opinión sesgada inclinada hacia el deseo de tener trabajo y no por lo que realmente los fideliza.

Figura 8

Cantidad de años que el encuestado ha permanecido en un mismo lugar de trabajo



Nota: Elaboración propia

El 34,8% de los Millennials encuestados ha permanecido en un mismo lugar de trabajo entre 1 y 3 años, un 22,5% más de 7 años y un 18,2% entre 3 y 5 años lo cual indica que existe una cierta tendencia a la buscar estabilidad en su lugar de trabajo y que posiblemente han recibido buenos beneficios que han contribuido con la fidelización de los empleados.

Figura 9

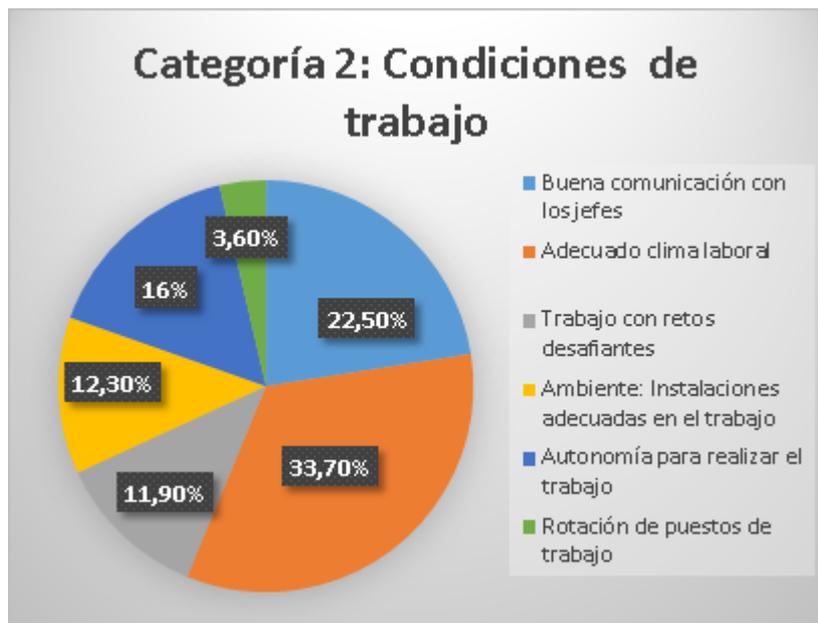
categoría 1: Balance entre vida laboral, familiar y personal



Nota: Elaboración propia

El 90,9% de los Millennials encuestados manifiesta sentirse más motivados a estar en su lugar de trabajo si esta le brinda la posibilidad de tener horarios flexibles, corroborando lo mencionado en las teorías sobre el hecho de tener más tiempo para disfrutar de actividades diferentes a las laborales, lo cual lo manifiestan, con el tema del teletrabajo dos días por semana y el día libre por cumpleaños, el 3,1% de los encuestados respectivamente.

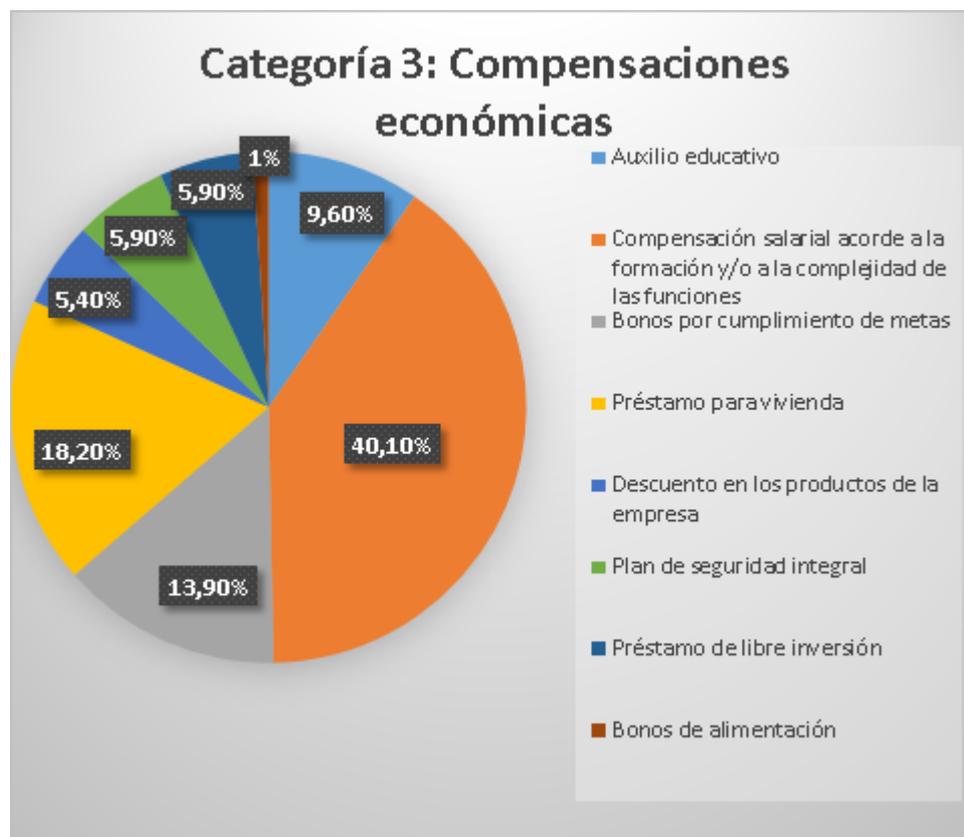
Figura 10. Categoría 2: Condiciones de trabajo



Nota: Elaboración propia

Para el 33,7% de los Millennials encuestados lo que más quieren es un adecuado clima laboral, poder estar en un lugar donde haya buen trato de sus jefes y sus compañeros, también se resalta el tema de una buena comunicación con los jefes con un 22,5% de los encuestados, seguido de autonomía para realizar el trabajo con 16% de preferencia por parte de los Millennials.

Figura 11

Categoría 3: Compensaciones económicas

Nota: Elaboración propia

El 40,1% de los Millennials, lo cual es un porcentaje significativo, concuerdan en que la mejor forma de compensarlos es que éste sea acorde a la formación o a las funciones que desempeñe, como una manera de valorar el esfuerzo que conlleva la labor, por otro lado el 18,2% prefieren los préstamos para vivienda y un 13,9% prefieren los bonos por cumplimiento de metas como forma de compensación económica, los bonos de alimentación no tuvieron tanto impacto en estos Millennials lo cual puede ser debido a la situación actual que enfrenta el país, lo que ha llevado a optar por el teletrabajo y por ello el tema de la alimentación no ha sido tan relevante para ellos.

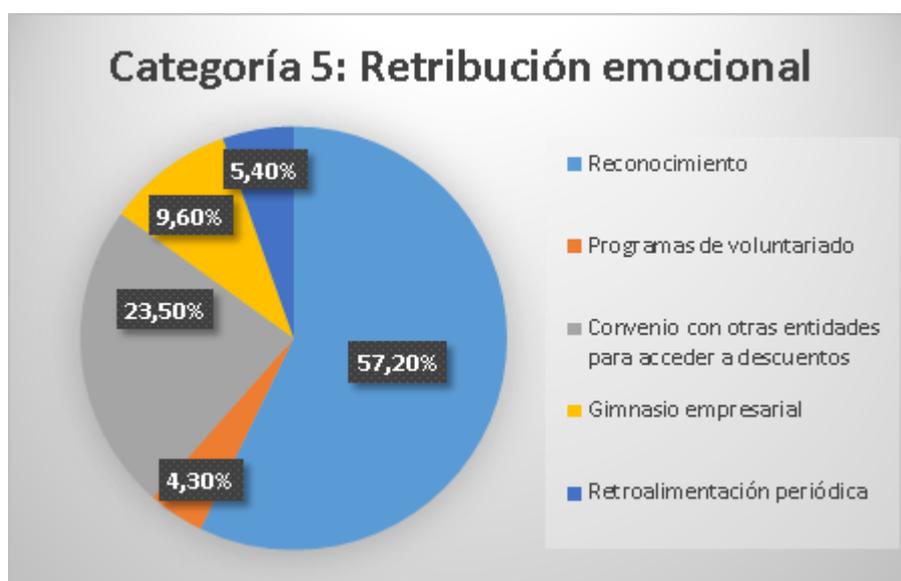
Figura 12

Categoría 4: Desarrollo personal

Nota: Elaboración propia

En cuanto al desarrollo personal, el 38,8% de los Millennials encuestados desean tener la oportunidad de ascender, lo cual va muy de la mano con los planes de carrera que cuenta con un 23% de aceptación, esto contribuye con la mejora en la calidad de vida del empleado lo cual es muy gratificante para éste, además de desean contar con un mentor que lo guíe en esos procesos de adaptación a nuevos puestos, lo cual se evidencia con un 14,4% de preferencia por esta generación encuestada, y más si es por causa de un ascenso.

Figura 13

Categoría 5: Retribución emocional

Nota: Elaboración propia

Al Millennials le agrada que su esfuerzo y dedicación sean valorados y eso queda evidenciado en esta encuesta donde un 57,2% lo prefieren como forma de retribución emocional, aunque también hay que resaltar la opinión de un 23,5% de Millennials que desean convenios con otras entidades para acceder a descuentos.

Figura 14

Categoría 6: Marca empleadora

Nota: Elaboración propia

En cuanto a la marca empleadora el 32,6% de los Millennials se sienten más motivados a pertenecer a una empresa que esté comprometida con la responsabilidad social empresarial, mientras que el 26,8% de los Millennials prefieren una empresa que tenga una buena relación con los empleados y un 21,9% buscan una empresa que tenga una buena reputación en el mercado laboral.

Cabe resaltar que estas opiniones pudieron estar influenciadas por los cambios que se han presentado en cuanto a metodologías de trabajo remotas derivadas de la situación actual que está atravesando el país, el COVID-19- la cual ha llevado a implementar nuevas formas de trabajo, estudio, relacionamiento, entre otros, así se muestra en un estudio realizado por The Adecco Group a ocho países para analizar el mercado laboral antes y después de la pandemia,

donde los encuestados manifestaron que gracias al teletrabajo se han mejorado sus competencias digitales, además de la flexibilidad que ha brindado la empresa con esta estrategia de trabajo, a la vez que se resaltar el apoyo de la compañía en estos tiempos de crisis lo que genera una fidelización por parte de los empleados y de esta manera fortalecer el employer branding, aunque es de considerar también que un buen porcentaje de profesionales han manifestado que desean buscar un nuevo empleo debido a que no tuvieron una buena experiencia en sus empleos durante la pandemia y le han dado una valoración positiva a otras empresas de su sector (Mateos, 2020).

Propuesta de Actividades de Retención de Millennials

Después de revisar los aportes de los autores mencionados en el marco teórico y analizar los resultados de la encuesta realizada a los 187 Millennials, que voluntariamente aportaron su opinión frente al tema de los factores más motivantes a la hora de permanecer en su lugar de trabajo, se elaborarán una serie de actividades que le contribuyan a Ecopetrol para buscar fidelizar el personal Millennials que se encuentre laborando con ellos.

Tabla 2

Actividad 1. Horario flexible

Categoría 1	Balance entre vida laboral, personal y familiar
Nombre del beneficio	Horario flexible

Propósito	Plantear bandeja de opciones que permita a los empleados tener un poco más de accesibilidad en sus horarios, dentro de los límites establecidos y aceptados por la organización
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican los horarios dentro del área administrativa - Proponer horarios flexibles para el personal administrativo al área de gestión humana, cumpliendo con la intensidad horaria requerido en cada puesto de trabajo - Analizar la viabilidad de estos horarios con gestión humana - Luego de esta verificación se procede a la autorización final del gerente inmediato del área.
Alcance	Personal administrativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Actividad 2. Medio día compensatorio por cumpleaños

Categoría 1	Balance entre vida laboral, personal y familiar
Nombre del beneficio	Medio día compensatorio por cumpleaños

Propósito	Mostrarle al empleado lo importante que es para la compañía, permitiendo que disfrute su cumpleaños con su familia o haciendo lo que más le gusta.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las fechas en que los empleados cumplen años. - Informar al empleado que se le otorgará un medio día compensatorio por su cumpleaños - El día debe ser concertado con el jefe directo de manera que no afecte su operación.
Alcance	Cargos administrativos y operativos

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Actividad 3. Fortalecimiento del trabajo en equipo

Categoría 2	Condiciones de trabajo
Nombre del beneficio	Fortalecimiento del trabajo en equipo
Propósito	Implementar programas de formación para los grupos naturales de trabajo mediante la gamificación.

Implementación	<p>-Identificar las problemáticas presentadas en los grupos de trabajo con la ayuda de gestión humana.</p> <p>-Definir las problemáticas a trabajar mediante el uso de estrategias lúdicas de gamificación que promuevan el liderazgo, trabajo en equipo y ambientes colaborativos de trabajo.</p> <p>-Determinar los elementos que se utilizarán en la actividad</p> <p>Establecer premios o reconocimientos para fomentar la motivación en el juego</p>
Alcance	Personal administrativo y operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Actividad 4. Actividades ecológicas

Categoría 5	Retribución emocional
Nombre del beneficio	Actividades ecológicas
Propósito	Implementar actividades ecológicas periódicas como ciclo rutas, caminatas a lugares eco turísticos, jornadas de limpieza de zonas verdes, con el fin de generar conciencia ambiental en los empleados.

Implementación	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un cronograma con las actividades que se desean realizar. -Planificar la forma en cómo se divulgará la información. -Determinar el número de personas que asistirán a cada actividad. -Determinar los recursos que se necesitarán para llevar a cabo la actividad. -Generar convenios con las entidades gubernamentales y no gubernamentales que ayuden a llevar a cabo cada actividad, mediante permisos o con personal capacitado.
Alcance	Personal administrativo y operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Actividad 5. Cursos de formación extra laborales

Categoría 5	Retribución emocional
Nombre del beneficio	Cursos de formación extra laborales

Propósito	Ofertar cursos en diferentes actividades como cocina saludable, yoga, Zumba, canto, instrumentos musicales, baile, entre otros de interés común para los empleados con el fin de que puedas realizar actividades diferentes fuera de su trabajo
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar una encuesta para determinar los cursos que los empleados desean desarrollar. -Ofertar los cursos donde se especifique el cupo límite, los horarios y la duración del curso -Coordinar esfuerzos con los clubes de Ecopetrol para realizar las actividades.
Alcance	Personal administrativo y personal

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Actividad 6. Voluntariado

Categoría 5	Retribución emocional
Nombre del beneficio	Voluntariado

Propósito	Realizar actividades que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades de los corregimientos del Llanito y corregimiento la Fortuna ubicadas en Barrancabermeja, y los barrios Loma de Albornoz, Ciénaga de la Virgen y faldas de Popa ubicados en Cartagena donde se involucre a los empleados.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar encuentros con la comunidad y juntas de acción comunal de los corregimientos el Llanito y la Fortuna. -Acordar con la comunidad los aspectos que requieran atención prioritaria. -Realizar un plan de acción de acuerdo a la actividad que se vaya a realizar. -Determinar los elementos que requiere dicha actividad -Realizar convocatoria al personal para que hagan parte del proyecto explicando en que consiste y a quien beneficiará.
Alcance	Personal administrativo y operativo

Nota: Elaboración propia

Indicadores

Los indicadores son denominados unidades métricas que ayudan a medir el rendimiento de una actividad o proceso, por lo cual su objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso en función del objetivo que se quiere alcanzar, y en términos de recursos humanos estas métricas tendrán como finalidad ayudar a mejorar el rendimiento alineando la gestión y el desarrollo de personas con los objetivos de la empresa, pero para que estos indicadores tengan valor descriptivo y predictivo deben cumplir con ciertas características tales como: ser concreto y acotado, debe ser cuantificable, realista y posible de alcanzar, relevante para el objetivo y por último debe variar en el tiempo para ver su evolución y establecer resultados (Guerola, 2018).

Con base en lo anterior se tomarán en cuenta los siguientes indicadores para medir las actividades que se quieren proponer para la retención de los Millennials en Ecopetrol:

Tabla 8

Indicadores para recursos humanos

Métrica	Como se expresa	Descripción
Cobertura	Número de empleados Millennials que participaron de la actividad ÷ Número total de empleados Millennials de la sede × 100	Hace referencia al número de personas de determinada sede que harán parte de la actividad a desarrollar, la cual se expresará en porcentaje.

<p>Índice de rotación de personal Millennials</p>	<p>Número de empleados Millennials que se retiran ÷ promedio de empleados Millennials empleadas en un periodo de tiempo × 100</p>	<p>Ayudará a tener una mejor visión de los Millennials que se desvinculan de la empresa y analizar las causas para tomar las acciones correspondientes.</p>
<p>Índice de satisfacción</p>	<p>Se hace a través de encuestas de satisfacción o grupos focales.</p>	<p>Describe si los Millennials están satisfechos y motivados en la organización y con las actividades que se llevan a cabo, también si estas cumplen con los deseos y necesidades no solo de los Millennials sino de las personas que se beneficiarán. .</p>

Nota: Elaboración propia

Devolución creativa

En esta última fase se pretende analizar los resultados, aciertos y dificultades que se presentaron para cumplir los objetivos planteados de la problemática planteada, además de que el profesional reflexiona acerca de los aprendizajes adquiridos durante todo el proceso y así conducirlos más allá de la experiencia, al adquirir conciencia del actuar y su proyección futura, en palabras de Juliao (2011),

Es una etapa fundamentalmente prospectiva, que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos? La prospectiva es una representación que pretende orientar el proyecto y la práctica del profesional/praxeólogo; una representación donde el futuro es planteado a priori como un ideal. Tiene una función de sueño, de deseo, de anticipación. Ella pretende un actuar y nuevas vías de acción, un cambio y no una simple descripción de lo que va a pasar; en otras palabras, comprende una dimensión evaluativa desde otro futuro posible (Pág. 43).

Para cumplir con el objetivo general de la investigación el cual es diseñar estrategias de retención del talento humano Millennials en la empresa colombiana de petróleo Ecopetrol, se realizó una búsqueda de teorías motivacionales y de retención del talento humano en el ámbito organizacional donde se tuvieron en cuenta los aportes de Edwin Locke, McClelland, McGregor Herzberg, además, de los aportes de diferentes investigaciones enfocadas en la retención del talento humano donde se realizaron encuestas para determinar los factores más motivantes de la generación Y, es por ello, que para contribuir al desarrollo del objetivo principal se elaboró una encuesta dirigida a personas que estuvieran en un rango de edad de 26 a 37 años con el fin de determinar los factores más motivantes a la hora de permanecer a

una organización, y así junto con los insumos recolectados de las diferentes teorías se logró proponer actividades de retención que estarían orientadas al balance entre vida laboral ,personal y familiar, a la retribución emocional, al desarrollo personal, a las condiciones de trabajo compensación emocional y a la marca empleadora, de esta manera fortalecer los programas propuestos por el área de recursos humanos de la empresa Ecopetrol.

Durante la implementación del proyecto la principal dificultad que se presentó fue el no tener contacto directo con la organización, por lo cual no se logró realizar la encuesta al personal que laboraba en dicha empresa, lo que hubiese permitido recolectar información más precisa acerca de los factores más motivantes para ellos, esto se debió a que se presentó una coyuntura a nivel mundial ocasionada por el COVID-19 que paralizó muchas actividades de la vida cotidiana como las relaciones interpersonal, lo manera de estudiar y de trabajar, trasladando todo a la comunicación virtual.

Sin embargo, se logró recolectar información relevante para elaborar el proyecto gracias al informe de sostenibilidad de Ecopetrol y al aporte de las teorías consultadas, con lo cual se logró elaborar la propuesta de actividades para una posible implementación en dicha empresa contribuyendo a la retención del talento humano Millennials importante para la ejecución de los objetivos de la empresa.

Es por ello que se resaltaran las teorías de Edwin Locke (1968) pues su idea de que el nivel o dificultad de la meta que el sujeto está realizando regulan el desempeño, entonces las metas difíciles deben producir un mayor nivel de rendimiento que las metas fáciles, lo cual es muy acertado a la hora de motivar a un Millennials pues les gusta los retos difíciles, poder llevar al máximo su potencial y contribuir con el desarrollo de la empresa. También se retoma la teoría de Herzberg y su propuesta de los dos factores para explicar el comportamiento de

las personas en el lugar de trabajo, teniendo en cuenta que a los Millennials los puede motivar los factores intrínsecos (progreso, reconocimiento, responsabilidad y logro con satisfacción laboral) como extrínsecos (salario, políticas de la compañía, supervisión y condiciones laborales con insatisfacción). Por último, se resalta el trabajo realizado por Diego Gonzales-Miranda (2017), quien pretende mostrar que el Millennials colombiano no es como lo pintan y lleva a analizarlo desde tres categorías las cuales son nivel salarial, obligaciones familiares y nivel de formación; de esta manera ubicar al joven en el lugar adecuado de trabajo y generar el plan de beneficios para ellos.

Conclusiones

Los resultados obtenidos demuestran que la generación Millennials se sienten más motivados a permanecer en una organización si esta les proporciona mejores beneficios como el tiempo para disfrutar de otras actividades extra laborales, además, que se reconozca su esfuerzo y efectividad dentro de la compañía; hay que resaltar los esfuerzos que Ecopetrol ha hecho para fidelizar a su personal creando un atractivo portafolio de beneficios, pero eso no significa que esté abarcando todas las áreas de interés del empleado, por lo que es necesario continuar fortaleciendo este portafolio y así convertirse en una empresa más atractiva no solo para atraer profesionales sino para retenerlos.

Otro aspecto que el área de recursos humanos debe tener en cuenta a la hora de proponer un plan de beneficios, es el tipo de empleados a quien va dirigido, pues a todas las personas no les motiva lo mismo, por lo cual deben agrupar a sus colaboradores teniendo en cuenta características como nivel salarial, obligaciones familiares y nivel de formación, de esta manera el plan de beneficios será más acorde a la necesidad de cada grupo de empleados.

Para finalizar, al realizar el presente proyecto, se evidencia que retener el personal profesional en las organizaciones es cada vez más complejo, las nuevas generaciones van perdiendo el interés por pertenecer a una compañía o a estar mucho tiempo en ella, siempre van en busca de algo novedoso y desafiante, por lo que los retos para las empresas son cada vez más difíciles y queda el interrogante sobre que estrategias tendrá que implementar las organizaciones para ser más atractivas frente a la generación Z, los cuales son más digitales y de gustos cambiantes, lo cual será un gran desafío en el futuro para los profesionales en psicología.

Referencias bibliográficas

- Blain, A. (2008). The Millennial Tidal Wave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow. *Journal of the Quality Assurance Institute*, 22(2), 11–13.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, vol. 2, 133-153. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Computrabajo. (2020). Computrabajo BWP 2020: las mejores empresas para trabajar en Colombia. [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://blog.computrabajo.com.co/empresa/computrabajo-bwp-2020-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia/>
- Decreto 1072. Régimen legal de Bogotá, D.C. 26 de mayo de 2015.
- Decreto 2663. Compilado en la Edición Oficial del Código Sustantivo de Trabajo. 05 de Agosto de 1950.
- Del Barrio, M. (2017). ¿Qué es la retención de talento y para qué sirve? Blog Sodexo. Recuperado de: <https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>.
- Díaz, C. López, M. Roncallo, L.2017. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*. Vol. 11, N°. 22. Págs. 188-204.

- Ecopetrol. (2020). Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal>
- Ecopetrol. (2019). *Reporte Integrado de Gestion Sostenible*. Bogotá: Ecopetrol S.A.
- EFE. (2020). Ecopetrol recorta el plan de inversión en US \$1.200 millones por Covid-19. El Tiempo. Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/asi-enfrentara-ecopetrol-el-desplome-en-el-precio-del-petroleo-473784>
- González-Miranda, D. Gallo, O. García, G. Roman, J. Giraldo, J. Jaramillo, I. Hernández, S. (2017). *Los Millennials en Colombia, una aproximación a su perfil y caracterización organizacional*. Medellín: Universidad Eafit.
- Guédez, M. (2013). *Teoría de McClelland*. La motivación. [Mensaje de blog]. Recuperado de: <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-mcclelland.html>
- Guerola, B. (2018). Métrica de RRHH. Just a project. Recuperado de:
<http://bernatguerola.com/metricas-de-rrhh>
- Hernández, Y. Hernández, G. Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social Vol. 18*. 837-863.
- Juliao, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá D.C., Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Lee, C. C., Mullins, K., & Young Sik Cho. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Millennials. *Allied Academies International*

Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC), 21(2), 6–9

- Ley 1857. Congreso de Colombia, 26 de Julio 2017.
- Locke, E.A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 3, 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Martínez, A. Ruiz, Rojas, Londoño, C. Pérez, R. (2018). Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. ResearchGate. Recuperado de: DOI: 10.13140/RG.2.2.34311.04000
- Mateos, M. (2020). Las nuevas oportunidades laborales en la era posCovid. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/06/30/5efa2afbe5fdeaf1238b45f1.html>.
- Núñez, S. (2015). Retención del personal. *Blogs eoi*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/24/retencion-del-personal/>
- Peralta, M. Sierra, Y. Cárdenas, L. Miranda, M. Caro, N. Ocampo, M. Rodríguez, M. Suarez, R. Tapias, A. Marina, N. (2013). Perfiles por competencias del profesional en psicología. *Colegio Colombiano de Psicólogos*.
- Ramírez, A. (2016). El costo de la alta rotación del personal para las empresas. *Portafolio*. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1850087972?pq-origsite=summon>.

- Robbins, S. P., Judge, T. A.; (2013). Comportamiento organizacional: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (15a. ed. --.). México D.F.: Pearson Educación.
Recuperado de: <http://ebooks7-24.ezproxy.uniminuto.edu:8000/?il=3543>
- Rondina, M. (18 de julio 2018). Claves para la motivación de los Millennials.
(Mensaje de un blog). Blog de recursos humanos Bussines School.
Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/claves-motivacion-de-millennials/>
- Sánchez, L. (2013). La motivación laboral. Emprende Pyme. Recuperado de:
<https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Sánchez, Y. (2017). ¿Cómo retener el personal en una organización?
Gerencia.com. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.htm>
- Suárez, M. S. (2019). Informe organizacional de Ecopetrol Barrancabermeja, Guías, Proyectos, Investigaciones de Psicología. Obtenido de docsity:
<https://www.docsity.com/es/informe-organizacional-de-ecopetrol-barrancabermeja/4938682/>
- Anced, pág.1, (2019). *Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?*
Obtenido de Divulgación Dinamica the education club[Mensaje de un blog].
Recuperado de: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>

-Ecopetrol Mag.Medio (8 Abril 2020) Medidas necesarias para la seguridad de todos en la Refinería de Barrancabermeja. Recuperado de:

<https://twitter.com/EcopetrolMag/status/1248032507095912448>

-(Junta Directiva Nacional, abril 8 de 2020) La USO exige a Ecopetrol reducir al mínimo la producción y extremar medidas sanitarias. Recuperado de:

<http://www.usometa.com.co/index.php/noticias/7472-la-uso-exige-a-ecopetrol-reducir-al-minimo-la-produccion-y-extremar-medidas-sanitarias>

Anexo

Acciones de retención del talento más atractivas para los Millennials en el ámbito laboral.

Consentimiento informado

El cuestionario que se les presentara a continuación está elaborado por Gloria González y Daniela Arroyave estudiantes de noveno semestre de la corporación universitaria Minuto de Dios, con el fin de recolectar información para el trabajo de grado relacionado con los las acciones de retención del talento más atractivas para los Millennials en el ámbito laboral, este cuestionario va dirigido a personas que se encuentren entre el rango de edad de 26 a 37 años que de manera voluntaria deseen contribuir con esta investigación. Los datos suministrados por los participantes serán tratados de manera confidencial como lo estipula la ley 1581 de 2012 donde se dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales y su uso será para efectos académicos.

- 1- Edad ___
- 2- Sexo Masculino___ Femenino___
- 3- Trabajas actualmente SI___ NO___
- 4- Cantidad de años que ha permanecido en un mismo lugar de trabajo: menos de 1 año___
De 1 a 3 años___ De 3 a 5 años___ De 5 a 7 años___ Mas de 7 años___
- 5- De las siguientes opciones cuál es la más llamativa para permanecer en su lugar de trabajo. Categoría 1: Balance entre vida laboral, familiar y personal. Marque la opción más atractiva: Horario flexible___ Teletrabajo dos días a la semana___ Día libre por cumpleaños___ Licencia de maternidad extendida por seis meses___ Licencia de paternidad extendida por dos meses___

- 6- Categoría 2: Condiciones de trabajo. Marque la más atractiva: Buena comunicación con los jefes__ Adecuado clima laboral__ Trabajo con retos desafiantes__ Ambiente: instalaciones adecuadas en el lugar de trabajo__ Autonomía para realizar el trabajo__ Rotación de puesto de trabajo__
- 7- Categoría 3: Compensaciones económicas. Marque la más atractiva: Auxilio educativo__ Compensación salarial acorde a la formación y/o a la complejidad de las funciones__ Bonos por cumplimiento de metas__ Préstamos para vivienda__ Descuentos en los productos de la empresa__ Plan de seguridad integral__ Préstamos de libre inversión__ Bonos de alimentación__
- 8- Categoría 4: Desarrollo personal. Marque la más atractiva: Ascensos__ Planes de carrera__ Capacitación para el nuevo puesto de trabajo__ Oportunidad de hacer parte de proyectos empresariales__ Oportunidad de opinar acerca de decisiones empresariales__ Tener el apoyo de un mentor durante el proceso de adaptación al puesto de trabajo__
- 9- Categoría 5: Marca empleadora. Marque la más atractiva: Reputación de la empresa__ Compromiso con la responsabilidad social empresarial__ El portafolio de servicios__ La cultura organizacional__ La relación con los empleados__
- 10- Categoría 6: Retribución emocional. Marque la más atractiva: Reconocimiento__ Programas de voluntariado__ Convenio con otras entidades para acceder a descuentos__ Gimnasio empresarial__ Retroalimentación periódica__