



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS: LOS CENTENNIALS”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global Modalidad a
Distancia**

DIRECTOR:

Dr. José Cruz Morales Carpinteyro

Asesores:

**Dra. Patricia Vázquez Juárez
Dra. Rebeca Muñoz Velázquez**

PRESENTA:

Mariana del Carmen López Lorenzini

Puebla, Pue. Noviembre 2023



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0033/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. LÓPEZ LORENZINI MARIANA DEL CARMEN

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LOS CENTENNIALS", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 24 de noviembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: “**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LOS CENTENNIALS**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

MARIANA DEL CARMEN LÓPEZ LORENZINI

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 24 de noviembre de 2023



DR. JOSÉ CRUZ MORALES CARPINTEYRO

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LOS CENTENNIALS**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

MARIANA DEL CARMEN LÓPEZ LORENZINI

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 24 de noviembre de 2023



DRA. PATRICIA VÁZQUEZ JUÁREZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: LOS CENTENNIALS**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

MARIANA DEL CARMEN LÓPEZ LORENZINI

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 24 de noviembre de 2023



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta tesis, para recibir el grado de Maestra. Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de varios individuos, y deseo expresar mi gratitud a cada uno de ellos.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director y asesores de tesis, al Dr. José Cruz Morales Carpinteyro, a mi asesora metodológica la Dra. Patricia Vázquez Juárez y a mi asesora temática la Dra. Rebeca Muñoz Velázquez por su orientación experta, mucha paciencia y dedicación a lo largo de este proceso. Sus valiosas sugerencias y comentarios han sido fundamentales para dar forma y mejorar este trabajo.

Agradezco profundamente a mi familia por su constante apoyo emocional y motivación. Su aliento inquebrantable ha sido mi fuerza impulsora durante este viaje académico.

Quisiera reconocer también a las personas que entreviste a lo largo de la tesis, con sus ideas y discusiones enriquecedoras, contribuyeron a ampliar mi perspectiva y mejorar la calidad de este trabajo.

Agradezco a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por proporcionar los recursos necesarios y el ambiente propicio para llevar a cabo esta investigación. Y finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a todas las fuentes, bibliotecas y bases de datos que facilitaron el acceso a la información esencial para esta tesis.

Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo, y estoy agradecida con todos los que formaron parte de este viaje. Su apoyo ha sido invaluable y ha marcado una diferencia significativa en mi camino académico y profesional.

¡Gracias!

Atentamente.

Mariana del Carmen López Lorenzini

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
HIPÓTESIS	16
VARIABLES.....	16
DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
ALCANCES Y LIMITACIONES	17
CAPÍTULO I “LOS CENTENNIALS”	19
Marco Teórico de Referencia	19
1.1 ¿Quiénes son los Centennials?.....	19
1.2 Aspiraciones Laborales de los Centennials: Una Generación Transformadora en el Mundo del Trabajo.	25
1.3 Los Centennials y el Mundo Laboral.....	27
1.4 Causas de la Rotación en los Centennials	29
1.5 Cálculo del Índice de Rotación en los Centennials	31
1.6 Desafíos de Liderazgo con los Centennials.....	33
CAPÍTULO II “LA GESTIÓN DE RH EN LAS EMPRESAS”	37
2.1 Errores Comunes en el Desarrollo del Plan Carrera del Colaborador.....	37
2.2 Creer que los Procesos se Construyen de la Misma Forma de Antes	46
2.3 Priorización en la Experiencia del Colaborador	51
2.4 ¿Cómo Influye la Cultura Organizacional en la Retención del Colaborador?.....	62
2.5 Estudio de Caso de Empresa Guía	78
CAPÍTULO III “LA ROTACIÓN DE LOS CENTENNIALS”	86
3.1 Antecedentes de la Rotación Voluntaria del Personal	86
3.2 Análisis de Rotación de Colaboradores Centennials	89
3.3 Repercusiones de la Rotación de Personal Dentro de la Empresa.....	92
3.4 Pérdidas en Costos al Momento de la Rotación	94

3.5 Prevención y Predicción de Rotación del Personal.....	96
CAPÍTULO IV “GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RH: LOS CENTENNIALS”	101
4.1 Gestión y Liderazgo Enfocado en los Centennials.....	101
4.2 Estrategia para la Gestión y Retención de Recursos Humanos: Los Centennials	106
4.3 Conclusión de la estrategia: Roadmap Directrices de Equipo	127
CONCLUSIÓN FINAL.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

INTRODUCCIÓN

El mundo es un constante giro de cambios, esto implica un constante movimiento de nuestra zona de confort, Charles Darwin (1809) dijo *“No es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, si no la que mejor se adapta a los cambios”*.

En este trabajo se analizó un caso de una startup, se entiende la claridad de que nada es eterno todo es efímero, que todo se mueve con el tiempo, o ¿nosotros nos movemos en él?, cuando se habla del recurso humano dentro de las empresas o startups, se sabe que todo tiene un inicio y con este un desarrollo, esto conlleva a contar con recursos de tiempo, esfuerzo, monetarios, curvas de aprendizaje, pero sobre todo actualización e innovación. El talento humano; también se debe tener la claridad de los cambios generacionales y contar con estrategias que ayuden a la adaptación de los choques generacionales dentro de una empresa o startup. La forma de pensar, la forma de actuar, la forma de involucrarse, pero sobre todo la forma de congeniar entre generaciones que buscan objetivos y aspiraciones diferentes entre ellas. Se visualiza al recurso humano como el mayor de los recursos dentro de cualquier organización, el ser humano es la pieza clave, la pieza que mueve a una empresa o startup, desde cualquier ángulo.

En el siguiente trabajo se busca desarrollar una estrategia para gestionar el recurso humano de la generación centennial dentro de una empresa o startup, que permita la proactividad y retención de dicha generación, creando un deseo de crecimiento personal y profesional dentro de estas, sin la necesidad de querer desertar en el trabajo, por el hecho de no ser comprendidos o no tener aspiraciones profesionales de crecimiento dentro de este, con la finalidad de que amplíen su permanencia, crecimiento y desarrollo en estas, así mismo se busca disminuir costos en la rotación dentro de empresas o startups.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día los cambios en el mundo son demasiados constantes y rápidos, abordando temas desde nivel cultural, económico, político, etc. Todos estos cambios van de la mano de la tecnología y al avance tan fuerte que existe en el siglo XXI, pero sobre todo con el cambio generacional que se está teniendo. Hay que entender que cada tiempo generacional es distinto desde la forma de vestir, actuar, pensar e incluso expresarse, y es que con cada cambio generacional, también viene el famoso “Choque Generacional” donde existen generaciones como los Baby Boomers (1946-1960), teniendo formas distintas de vivir la vida a comparación de una generación Millennials (1981-1994) o Centennials (1995-2010), y con este choque viene las formas de pensar distintas, ¿lo que parece bien para la generación de Baby Boomers, es lo mismo que para la generación Centennial? ¿Cómo es lo correctamente político para cada generación? ¿Cuáles son las metas y propósitos de cada generación?, en esta es la parte de cuestionamiento como es que diferentes generaciones logran formar una sinergia de valor para la vida, como dejan de cuestionarse o tachar a las generaciones jóvenes como “la generación de cristal” por aquellos que son llamados “la generación de piedra”, y es que este choque no es solo a nivel sociedad, el choque es aún más grande a nivel profesional, cuando se habla que dos formas de pensar con cultura social distintas se juntan, viene la parte de juzgar, de quejarse, incluso de llegar a desacuerdos que terminan en malos tratos laborales. (Borrachia, 2019. pp. 15-19)

Un ejemplo de esto es que anteriormente para las generaciones como lo son los Baby boomers y la generación X permanecer en un trabajo por más de 16-20 años, era visto como un logro, luego está la generación millennial donde se divididen a los millennials viejos y a los millennials que se cruzan con las generaciones pero en cambio en su mayoría buscan tener un equilibrio entre vida trabajo pero no se visualizan más de 5-6 años en un mismo trabajo, buscan más

experiencias por adquirir, y finalmente están a los centennials una de las generaciones que al día de hoy está revolucionando el tema laboral y la forma de operar de este, como bien es sabido esta generación se conoce por ser la que ya nació con tecnología integrada, son una generación que buscan un constante movimiento en todos los aspectos pero sobre todo en el aspecto laboral donde llegan a permanecer de 6 a 8 meses en cada trabajo, la generación centennial busca constantemente salir de su zona de confort equilibrando vida-trabajo, pero sobre todo estabilidad emocional. (Rius, 2016).

Siseles (2019), vicepresidente internacional del portal de trabajo online Freelancer.com, expresa en su artículo “La rotación laboral: los centennials duran un promedio de 8 meses en los trabajos”. Siseles (2019) afirma *“De hecho, en la generación de los llamados Baby Boomers, o sus padres, lo normal era pasar por 1 o 2 diferentes empresas y luego retirarse o dedicarse a un emprendimiento propio. Pero la Generación Z y los centennials han pateado el tablero: ahora la rotación laboral no está mal vista, sino que, además, se considera un valor y se reconoce como la capacidad de adaptarse fácil y rápidamente en un contexto cambiante”*.

Y es que cada generación tiene una manera diferente de ver la vida con distintos objetivos. Carolina Borracchia en su libro Centennials menciona los diferentes años de dichas generaciones:

- Baby Boomers (1946-1960): permanecen de 20 a 30 años promedio en cada trabajo.
- Generación X (1961-1981): permanecen 8- 10 años promedio en cada trabajo.
- Millennials (1981-1994): permanecen 5 años promedio en cada trabajo
- Centennials (1995-2010): permanecen de 6-8 meses

promedio en cada trabajo.

(Borrachia, 2019. p. 16)

Y si de algo hay claridad es que los centennials han revolucionado el pensamiento e idea de decir que un trabajo es para siempre, pero es aquí cuando entra ese choque generacional, cuando existen empresas lideradas por personas de la generación X o baby boomers, se encuentran con comentarios como “la generación de cristal ya no tiene compromiso, son muy jóvenes y con mentalidad de rebeldía para tomar las riendas de un proyecto, son una generación que solo se basa en tecnología” y muchas frase más, pero es que se debe entender que cuando una generación cambia es porque todo el mundo está cambiando con ella, y es aquí cuando se tienen que crear nuevas estrategias para trabajar en sinergia, no solo desmotivar y esperar a que llegue una nueva persona a cubrir un rol. En la experiencia laboral creo que el hecho de que una persona tenga una mente abierta, sin importar la generación a la que pertenezca ayuda a los cambios y mejoras de las empresas. Post pandemia hay con un panorama fuerte, ya que mucha de las empresas quebraron por no querer innovar en el mundo de la tecnología, por desconocer este tema y la implementación, y otras cuantas se vieron forzadas a dar pasos agigantados en procesos tecnológicos y que hoy en día están volviendo a parar porque no hay un motivo fuerte que los mueva, y recaen en una zona de confort, y es aquí cuando se visualiza que la generación centennial tiene todas las armas para impulsar cualquier empresa de manera agigantada, ya que existen entornos cambiantes que obligan a innovar de forma constante. (Borrachia, 2019. pp. 21-26)

Los centennials son una generación que busca adrenalina constante mente, y el no llegar a una motivación y nuevos retos de forma constante es cuando buscan otro cambio laboral que inyecte de adrenalina nuevamente, y es que los centennials tienen la mentalidad de no vivir para trabajar al contrario trabajar para vivir. Dicha generación busca trabajos con horarios flexibles donde no se vean a estar obligados

a estar en una oficina más de 8 horas diarias, por eso es que en los últimos años hay tanto emprendimiento, ya que esta generación al día de hoy tienen de 28 años para abajo, es decir es el mundo de talento humano y fuerza laboral con la que el mundo se está enfrentando, es la generación que está moviendo el sistema laboral. (Borrachia, 2019. pp. 65-67)

Se determina que la causa del problema de la corta pertenencia de los centennials en un trabajo se debe al comportamiento y pensamiento inatendible por el cual es señalada dicha generación, a su corta permanencia se le cataloga como una generación que busca distintas inquietudes al resto de las generaciones. Cuando la realidad es que los centennials traen una visión distinta, buscan nuevas y distintas inquietudes, y es cuando se enfrentan con empresas e incluso startups que no saben y desconocen la forma en que se deben acoplar a la nueva forma de pensar del mundo laboral, al que nos estamos enfrentando.

JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se busca resaltar los factores relevantes para lograr una estrategia de retención desde el área de recursos humanos enfocada a la generación centennials, específicamente se busca dar la apertura al desarrollo de una guía práctica para una mayor permanencia de los centennials en las empresas, ya que hoy en día es la generación que está moviendo al mundo laboral.

El crecimiento profesional y personal seguido de un balance vida-trabajo tiene que ser más destacado en este tiempo, pareciera que después de la pandemia las empresas buscan estrategias y opciones para volverse más competitivas siendo más eficientes en el uso de sus recursos desde su talento humano hasta sus

recursos financieros y tecnológicos.

Las causas de la rotación de la generación centennial en las empresas, teniendo una mayor comprensión de las causas y no solo suposiciones, entendiendo si son de factor externos o internos siendo estos los más influyentes en la toma de decisión al abandonar un empleo. Poder desarrollar la estrategia con planes de acción a tomar por las empresas eligiendo el talento adecuado de acuerdo a las competencias y habilidades que se busquen en los roles, pero al mismo tiempo guiar a los centennials a la apertura de nuevos desarrollos y retos profesionales y personales. Ya que cualquier empresa podrá contar con cualquier tipo de recurso monetario o tangible, pero es realmente el talento humano el que suma esfuerzos y logra que se utilicen de forma eficiente, logrando mayores y mejores resultados monetarios.

Con la empresa guía como referencia, es una empresa que desarrolla Software as a Services (Salesforce, 2019) Software as a services o SaaS, es una forma de poner a disposición softwares y soluciones de tecnología por medio de la internet, como un servicio) de automatización para reclutamiento, la cual tiene un porcentaje de retención alto teniendo una media de edad de 20 a 37 años en su mayoría centrándose en un índice mayor de colaboradores de 20 a 28 años, es una startup que prioriza el desarrollo del colaborador sacándolo constantemente de su zona de confort, y al mismo tiempo motivándolo con la cultura organizacional de la startup.

En este trabajo pretende desarrollar una base que sienta la estrategia para lograr tener mayor competitividad en el mercado, pero sin olvidar que la experiencia del colaborador es la base de todo, y que el talento humano es el que ayuda a lograr dicha ventaja competitiva, pero sobre todo lograr esa ventaja en un mundo laboral rodeado por la generación centennial, con dicha estrategia estaría logrando dar las bases para un crecimiento moderado y dirigido a los objetivos de las empresas

reduciendo la rotación de colaboradores, esquemmatizando un costo-beneficio con el tema de talento humano, tiende planes y esquemas justo y equitativos para dicha generación y ofertando la oportunidad de tener un crecimiento profesional desarrollando un plan carrera dentro de las empresas, pasar de ser solo un empleado más de la nómina a ser alguien reconocido y con desarrollo productivo, logrando tener colaboradores viviendo la cultura de la empresa, logrando tener una red de colaboradores fuertes, proactivos y enfocados en formar una empresa con una gran ventaja competitiva.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para la gestión, incorporación y retención de colaboradores pertenecientes a la generación centennial en las empresas o startups.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las características de la generación centennial.
- Identificar las aspiraciones laborales que tiene la generación centennial para una mejor gestión laboral.
- Describir las causas de la rotación de la generación centennial.
- Medir las repercusiones de la rotación de personal dentro de la empresa o startup.
- Diseñar una estrategia para la gestión y retención del recurso humano: los centennials.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las características de la generación centennial?

- ¿Cuáles son las aspiraciones laborales que tiene la generación centennial para una mejor gestión laboral?
- ¿Cuáles son las principales causas de rotación de la generación centennial?
- ¿Cuáles son las repercusiones de la rotación de personal dentro de una empresa o startup?
- ¿Cómo se diseña una estrategia para la gestión y retención del recurso humano?

HIPÓTESIS

Diseñar una estrategia de gestión y retención de la generación centennial, contribuirá al crecimiento y desarrollo del talento humano en las organizaciones, fomentando el desarrollo profesional y personal.

VARIABLES

Variable Dependiente

- Gestión y retención de los colaboradores centennials.

Variables Independiente

- Características de la generación centennials.
- Motivos de la rotación de los centennials en el ámbito laboral
- Liderazgo que ejercen los líderes de equipo.

- Estrategia de gestión y retención de recursos humanos de los centennials.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación que se utiliza de acuerdo a Christopher Columbus Langdell es basada en un estudio de caso. Que por cuestiones de privacidad mantendré a la empresa de forma anónima la cual será mencionada como “Empresa Guía”, dicha empresa se tomará como caso de éxito siendo un referente de la buena gestión de retención que ha tenido con sus colaboradores, especialmente con las demandas de la generación centennial. Se utilizarán datos a través de la investigación de caso, también de encuestas y entrevistas, llegando a resultados exitosos. Dicha metodología busca un nivel de investigación: descriptiva, explicativa y correctiva

ALCANCES Y LIMITACIONES

- Los alcances de este trabajo es desarrollar una estrategia para la gestión y retención de recursos humanos, logrando cumplir con las expectativas de la generación centennial.
- Al mismo tiempo tiene el fin de ser una herramienta útil para empresas que quieran mejorar sus procesos de retención que tengan enfoque en empleados de la generación centennial con el propósito de hacer más eficaz el área de talento humano, basados en una perspectiva estratégica.
- Se busca plantear la idea de un road map orientado hacia una cultura y rutina de constantes mejoras para el talento humano.
- La limitación es que dicha estrategia está enfocada a la retención y gestión

del talento únicamente de la generación centennial.

- Limitación en cuestión del tiempo que dura cada generación actualmente, cada vez se actualizan más rápido.
- El estudio de caso está sujeto a discrecionalidad del nombre de la empresa, no se podrá hacer mención de dicha empresa, por cuestiones de privacidad.
- Se mantendrá a la empresa de forma anónima la cual será mencionada como “Empresa Guía”.

CAPÍTULO I “LOS CENTENNIALS”

Marco Teórico de Referencia

En el presente capítulo se mostrará brevemente quien es la generación centennial, cómo evolucionan e interactúan con los cambios acelerados del mundo laboral hoy en día, cuáles son sus visiones, metas y prioridades a comparación de las generaciones anteriores. Se revisará cual es la causa de la corta permanencia de los colaboradores centennials en las empresas y por ende que consecuencias trae dicha rotación en estas, y por último se explicará los desafíos del liderazgo que se tienen con la generación centennial.

1.1 ¿Quiénes son los Centennials?

¿Por qué el enfoque del trabajo es exclusivamente en los Centennials?. La respuesta es sencilla: los Centennials son la nueva generación que ya está dejando su huella en el mundo laboral y se destaca por desafiar los esquemas y paradigmas del sistema laboral. Su impacto es más pronunciado y definido en comparación con generaciones anteriores. Por lo tanto, entender a los Centennials es fundamental para visualizar los cambios necesarios en el sistema laboral de cualquier empresa en la actualidad.

Es importante comenzar este documento con una radiografía de los Centennials, comprender sus rasgos generacionales distintivos, es crucial. Entonces, ¿cuáles son las principales características de los Centennials?, ¿Cuál es el entorno en que nacieron?, ¿Cuáles son sus metas profesionalmente?, etc.

Arango (2019) menciona “Pero, ¿por qué hablar de una generación que no se ha consolidado del todo? Porque, sin duda, se trata de una generación

que a pesar de su corta edad ya se considera un grupo demográfico importante a la hora de entender su toma de decisiones en el momento de consumir alguna marca o producto. En otras palabras, son jóvenes disruptivos, y desde esta posición se han construido y congrado como individuos.” (p.17)

Para comprender mejor quiénes son los Centennials, es importante examinar el contexto histórico en el que han crecido. Existen 5 acontecimientos que ha marcado a dicha generación:

Arango (2019) afirma “El primer evento decisivo para la construcción de esta generación fue el boom de la tecnología móvil en el año de 1998, hecho que marcó el contexto en el que los centennials nacieron, y que los caracterizó como una generación nativa tecnológicamente hablando. El segundo evento importante que intuyó en su construcción como individuos fue el inicio de la crisis económica mundial en el 2008, lo que creó una percepción de escasez generalizada en su crecimiento. Por otro lado, el lanzamiento de Snapchat en el 2011 marcó un precedente en las redes sociales e invitó a que las personas compartieran su vida de manera más efímera, lo que creó así una ruptura en la funcionalidad y uso de las RR.SS. El cuarto acontecimiento relevante sucedió en el 2013, con el primer matrimonio civil del mismo género, evento que demuestra y hace referencia a la mentalidad abierta que estos jóvenes han empezado a construir. Y por último, la victoria del “No” en el plebiscito por la paz los hizo reflexionar ante el futuro que los adultos están construyendo para ellos” (p. 21)

Entonces ¿quiénes son los centennials? En un artículo de la página Tekios menciona Salomé Martínez

“La Generación Z, también conocida como centennials, es la generación nacida entre 1995 y 2010. Esta generación representa una parte importante de la población y ha sido influenciada por la tecnología y los cambios sociales y culturales que han ocurrido en las últimas décadas.” (Martínez, 2023)

Es importante destacar que los centennials ya forman una parte significativa de la fuerza laboral en muchas empresas, y los adolescentes que les siguen también son Centennials con una visión similar. Dicha generación se caracteriza principalmente por sus patrones de consumo, su comportamiento social y, sobre todo, su profundo conocimiento y destreza en el ámbito digital y tecnológico.

“La Generación Centennial también es conocida por otros nombres:

- Generación Z
- Postmillennials
- Generación Copo de Nieve”

(Ortega, 2021)

Como se mencionó anteriormente, esta generación se destaca por su gran comprensión del mundo digital y tecnológico. Están acostumbrados a encontrar respuestas de manera rápida y proactiva, y a menudo esperan que el mundo se mueva a su misma velocidad. Por lo tanto, están constantemente en busca de nuevos desafíos, resolviendo problemas de manera continua y dispuestos a salir de su zona de confort para su crecimiento personal y profesional.

Los Centennials han crecido en un mundo interconectado, donde las fronteras físicas no han sido un obstáculo para la comunicación. Esto les ha dado una perspectiva mucho más diversa del mundo. Y esta perspectiva global se convierte sin duda en una característica principal de los Centennials.

Jean M. Twenge es una psicóloga de Estadounidense que estudia las diferencias entre las generaciones, como lo que valoran en el trabajo, sus metas en la vida y cómo crecen a nivel personal y profesional, tomando en cuenta sus

principales características, de las cuales se destacan las siguientes 10 mencionadas en su libro: "Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents-and What They Mean for The Future" (Generaciones: las diferencias reales entre la generación Z, los millennials, la generación X, los boomers y los silenciosos, y lo que significan para el futuro) Publicado en abril 2023 de donde se tomaron los ejemplos de características para desglosarlo en un resumen más sencillo.

Características de los Centennials:

1. Nativos digitales: Los Centennials han crecido en un mundo donde la tecnología es muy importante. Desde pequeños, han estado rodeados de dispositivos móviles y redes sociales. Esto significa que son muy buenos en tecnología y pueden aprender rápidamente a usar nuevas plataformas. En otras palabras, la tecnología es como su segunda naturaleza. Esto les da una ventaja en el mundo laboral, ya que son capaces de aprovechar la tecnología de manera efectiva.

2. Multitask: Esta generación también destaca por su proactividad y productividad, ya que son reconocidos por hacer varias cosas a la vez, como mirar cosas en internet mientras ven televisión o hablar con amigos en línea mientras hacen su tarea. Pueden hacer muchas cosas al mismo tiempo porque siempre están conectados a internet y están acostumbrados a manejar mucha información y comunicación al mismo tiempo. Esto es parte de cómo crecieron y lo que están acostumbrados a hacer en su vida diaria.

3. Educación enfocada en habilidades: A los centennials les importa mucho aprender cosas útiles que les ayuden en su trabajo pero sobre todo a su día a día. Les gusta aprender a hacer cosas como programar computadoras, aprender habilidades técnicas, y saber cómo iniciar su propio negocio, todo desde que son jóvenes. Esto se debe a que

están pensando en cómo serán cuando sean adultos y quieren estar preparados para tener un buen trabajo.

4. Diversos e inclusivos: Esta generación también se destaca por ser personas amigables y les gusta que todos sean aceptados sin importar quiénes son. Les importa mucho que no importe si eres hombre o mujer, de qué raza eres o preferencias sexuales. Quieren que todas las personas sean tratadas igual y justamente. Por eso, luchan por hacer que las cosas sean más justas para todos.

5. Emprendedores: Los centennials se destacan por ser la generación más emprendedora, buscando su libertad financiera desde que son jóvenes, les gusta la idea de empezar sus propios negocios o proyectos. Internet les da muchas herramientas y pueden ver a otros jóvenes que ya han tenido éxito en hacer sus propios negocios. Esto los motiva a querer hacer lo mismo.

6. Ecofriendly o ecológicos en español: Los centennials se preocupan mucho por el medio ambiente y les importa el cambio climático, la forma en que se cuida de la Tierra. Están dispuestos a comprar productos y apoyar empresas que hacen cosas buenas para el medio ambiente. Les gusta cuando las empresas son responsables y hacen cosas para cuidar el planeta. Esto es algo que les importa mucho más que a las otras generaciones.

7. Cautelosos con la privacidad en línea: Aunque los Centennials pasan mucho tiempo en internet, saben que hay peligros para su privacidad. Por eso, son cuidadosos sobre lo que comparten en línea y no comparten todo como hacían las generaciones anteriores. Les preocupa proteger su información personal. De hecho el último año se ha notado mucho más, sus perfiles en instagram suelen no pasar de 20 fotos o lo tienen sin fotos únicamente con historias de su día a día.

8. Actitud crítica hacia la información: Los Centennials están todo el tiempo viendo cosas en internet, lo que les hace ser más cuidadosos

sobre lo que creen. Ellos cuestionan y dudan de la información que ven en línea porque saben que hay muchas noticias falsas y cosas incorrectas por ahí. Quieren estar seguros de que lo que creen es verdad.

9. Crecieron en tiempos de incertidumbre: Esto fue un golpe muy grande para dicha generación; los Centennials han pasado por cosas importantes en sus vidas, como cuando la economía no estaba yendo bien en todo el mundo. También han vivido el tiempo en que las redes sociales se hicieron muy populares. Algunos de ellos incluso vivieron la pandemia de COVID-19. Estos eventos han cambiado la forma en que ven el mundo y cómo se sienten acerca del futuro. Les han enseñado muchas cosas y los han hecho pensar de manera diferente.

10. Mentalidad Global: Los Centennials se sienten parte de un mundo más grande porque pueden hablar con personas de todos lados gracias a las conexiones del internet. Les interesa lo que pasa en el mundo y se conectan con otras personas de diferentes países a través de las redes sociales y otros sitios en línea. Esto les ayuda a entender lo que pasa en el mundo y a sentirse cerca de personas de lugares lejanos.

(Twenge, 2023, p. 123-129)

Es importante recordar que cuando se habla de una generación, como los Centennials, se está haciendo una especie de resumen. Cada persona es diferente, y no todos los Centennials son iguales. Tienen sus propias maneras de ser y de hacer las cosas.

Aunque no todos sean iguales, estas características mostradas dan una idea general de cómo son los Centennials y de cómo están cambiando el mundo. Son una generación que ha crecido con la tecnología, están preocupados por problemas importantes como el medio ambiente y la igualdad, y están listos para hacer una diferencia en el mundo. A medida que crecen, su influencia en la sociedad seguirá siendo importante.

1.2 Aspiraciones Laborales de los Centennials: Una Generación Transformadora en el Mundo del Trabajo.

Como se resaltó anteriormente en las características de los centennials se puede ver que son una generación que busca el emprendimiento y su dependencia económica aun siendo muy jóvenes. Una de las características más notables de los Centennials en el ámbito laboral es su fuerte deseo de independencia. Esta generación ha crecido en un mundo en el que el acceso a la información y la tecnología les permite emprender sus propios proyectos y negocios de manera más accesible que nunca. El 60% de los jóvenes de la Generación Z tiene la intención de abandonar su actual empleo en un plazo máximo de dos años, según una encuesta realizada por Statista.

En este contexto, el 92% de los colaboradores centennials consideraría cambiar de trabajo si se les ofreciera un puesto en una empresa con una reputación excelente. Sorprendentemente, el 75% de esta generación reporta haber experimentado síntomas de depresión, marcando el nivel más alto hasta la fecha en comparación con otras generaciones. Para los Z, el bienestar personal se sitúa por encima de la carrera profesional y, especialmente, del salario, ya que un 53% de ellos prioriza la salud y el bienestar sobre el trabajo, según un informe elaborado por Microsoft. (Computrabajo, 2022).

Esta tendencia tiene implicaciones significativas para la economía laboral y la relación tradicional entre empleadores y empleados. Los Centennials valoran la autonomía, la capacidad de establecer sus propios horarios y la diversificación de sus ingresos a través de múltiples proyectos y fuentes de trabajo. Ya que buscan a toda costa tener una calidad de vida buena balanceándose en disfrutar la vida, viajar, dedicar tiempo a seguir estudiando, a estar con la familia, y que no todo su tiempo se consuma en el trabajo.

Los Centennials están motivados por la búsqueda de significado en su trabajo. A diferencia de generaciones anteriores que a menudo priorizan la estabilidad financiera sobre todo lo demás, esta generación busca trabajos que no solo les proporcionen un salario, sino que también les permitan contribuir a causas significativas y sentirse realizados en su labor. La Encuesta Global de Generación Z de Cone Communications revela que el 94% de los Centennials cree que las empresas deben abordar problemas sociales y medioambientales, y el 89% considera que trabajar en una empresa que defiende causas sociales es importante. (Deloitte, 2021)

La Encuesta de la Generación Z de Monster destaca que el 76% de los Centennials preferiría tener un trabajo que les permita hacer una diferencia en el mundo en lugar de uno bien remunerado. Esta búsqueda de significado se refleja en su compromiso con el activismo social y la responsabilidad social corporativa. Los Centennials son propensos a apoyar y trabajar para empresas que comparten sus valores y están comprometidas con la sostenibilidad, la igualdad de género y la justicia social. (Deloitte, 2021)

La flexibilidad en el trabajo es un aspecto crítico de las aspiraciones laborales de los Centennials. Han crecido en un mundo donde la tecnología permite el trabajo remoto y la colaboración en línea, y esperan que sus empleadores ofrecen opciones flexibles en cuanto a horarios y ubicación. La idea de trabajar desde casa o tener horarios más flexibles es fundamental para esta generación. La flexibilidad en el trabajo se percibe como una forma de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, un aspecto que los Centennials consideran esencial.

Las aspiraciones laborales de los Centennials tienen profundas implicaciones para la economía laboral y la cultura empresarial. Esta generación está dando forma a la forma en que culturalmente se conoce el trabajo del día a día y a las expectativas existentes entre los empleadores y empleados. Las

empresas que deseen atraer y retener a los Centennials deben adaptarse a sus valores y preferencias.

Además, el emprendimiento y la independencia financiera están cambiando la dinámica laboral tradicional, lo que requiere una revisión de las políticas y las prácticas de empleo. La búsqueda de significado en el trabajo también está presionando a las empresas para que sean más socialmente responsables y sostenibles.

La importancia de la flexibilidad en el trabajo plantea desafíos y oportunidades en términos de gestión y colaboración en el entorno laboral. Los empleadores deben adaptarse a las expectativas cambiantes de los Centennials en cuanto a la ubicación y el horario de trabajo. Las aspiraciones laborales de los Centennials son un reflejo de su adaptación a un mundo en constante cambio y de sus valores únicos. A medida que esta generación continúa ingresando al mundo laboral, su influencia en la forma en que trabajamos y en la cultura laboral es innegable. Comprender sus aspiraciones es esencial para los empleadores y la sociedad en su conjunto, ya que contribuyen a dar forma al futuro del trabajo.

1.3 Los Centennials y el Mundo Laboral

Los Centennials destacan por su ambición y perspectiva, marcando una diferencia notable con las generaciones previas. Según Iñaki Ortega, líder de Deusto Business School, afirma:

Ortega (2017) menciona "Los Centennials crecieron en un entorno donde internet desempeñó un papel central como fuente de conocimiento, lo que los caracteriza como autodidactas. Su enfoque se resume en la frase "Hazlo tú mismo". (p. 176)

Estas características ejercen una influencia significativa en su enfoque hacia el trabajo. A diferencia de las generaciones anteriores, su objetivo no es necesariamente ocupar puestos directivos en empresas, sino tomar las riendas de sus propias vidas y libertades.

La pandemia también ha dejado una huella indeleble en esta generación. A pesar de que el trabajo remoto ha proporcionado oportunidades de conexión a nivel global, también ha aumentado los sentimientos de soledad y ansiedad entre los Centennials. Esto los lleva a instar a las empresas a tomar en serio las cuestiones relacionadas con la salud mental y a ofrecer un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. Además, buscan colaboradores que promuevan valores como la sostenibilidad, la equidad, la diversidad y la inclusión.

El horizonte que los Centennials visualizan se distancia de la típica carrera hacia la formación de una familia, la adquisición de propiedades y la acumulación de riqueza. En cambio, sueñan con emprender sus propios proyectos, explorar el mundo y desempeñarse en ocupaciones que les apasionen. Ven el tiempo que dedican al trabajo como una inversión en su crecimiento personal, aunque insisten en que este no debe restarles tiempo para disfrutar de otras facetas de la vida.

Para el año 2030, la mayoría de los líderes y colaboradores pertenecerán a las generaciones Millennial y Centennial, lo que tendrá un impacto transformador en las dinámicas laborales tal como las conocemos. Estas generaciones están despejando el camino hacia una nueva era en el mundo laboral. Esto no solo implica un cambio en la dinámica de liderazgo tal como la conocemos, sino que también llevará a una redefinición completa de las normas y prácticas laborales. Las generaciones más jóvenes están liderando el camino hacia una nueva era en el mundo del trabajo, donde la tecnología, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional son clave. Los Centennials están dejando una marca indeleble en el mundo laboral, y su influencia seguirá evolucionando con el tiempo.

(Torre, 2020)

1.4 Causas de la Rotación en los Centennials

La rotación laboral es un fenómeno que ha estado presente en el mundo empresarial a lo largo de la historia, pero en las últimas décadas ha experimentado un incremento notorio, y un grupo generacional que ha sido especialmente afectado por esta tendencia es el de los Centennials. En este punto, explicaremos las causas de la rotación en los Centennials, examinando factores como la tecnología, la cultura laboral, la búsqueda de propósito, y la diversidad generacional, y sus implicaciones para las organizaciones.

Para los centennials, la tecnología ha permitido una mayor flexibilidad en términos de dónde y cuándo trabajan, lo que es altamente valorado por esta generación. Sin embargo, esta misma tecnología también ha creado una cultura de inmediatez y ha llevado a una constante exposición a una carga de trabajo que puede resultar abrumadora. Esto ha llevado a un agotamiento más rápido y, por lo tanto, a una mayor rotación.

En un estudio reciente de la psicóloga, Enid C. Vega encontraron que los Centennials encuestados consideraba que la presión por estar siempre conectados era una de las principales causas de estrés laboral, lo que contribuye a una mayor rotación. Además, la disponibilidad de opciones de trabajo en línea ha hecho que cambiar de empleo sea más fácil y atractivo para esta generación. (Guevara, 2023)

Los Centennials tienden a valorar el propósito y la realización personal en su trabajo. Esto se relaciona con su deseo de contribuir a un mundo mejor y de alinear sus valores personales con su empleo. A menudo, las empresas que no ofrecen una cultura laboral que promueva estos aspectos son más propensas a

sufrir una alta rotación de empleados.

Otros de los puntos claves a considerar es el entorno laboral en el que se desarrollan diariamente, la convivencia en el lugar de trabajo de diversas generaciones, incluyendo a los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, puede dar lugar a desafíos de comunicación y valores. Los Centennials, con su enfoque en la tecnología y sus expectativas diferentes en el trabajo, pueden encontrarse en conflicto con las generaciones anteriores que tienen valores laborales más tradicionales. Un estudio de la firma de recursos humanos Randstad (2019) encontró que el 42% de los trabajadores Centennials se sentía malentendido por sus colegas mayores, incluyendo sus líderes directos, lo que puede contribuir a su deseo de abandonar la organización en busca de un entorno más comprensivo y colaborativo. (Talent Street, 2016)

Podemos ver que la rotación laboral es un problema creciente en la era de los Centennials, y múltiples factores contribuyen a esta tendencia. Desde la tecnología hasta la cultura organizacional, la búsqueda de propósito y la diversidad generacional, las empresas deben comprender y adaptarse a las necesidades de esta generación si desean retener talento de manera efectiva. La tecnología y la flexibilidad pueden ser activos valiosos, pero también pueden llevar a la fatiga y al deseo de cambiar de empleo. La búsqueda de propósito y la mentalidad emprendedora de los Centennials son características que deben ser consideradas al diseñar estrategias de retención, planes carreras y compromiso de la empresa al colaborador y viceversa. La gestión efectiva de la diversidad generacional y la promoción de la comprensión intergeneracional también son clave para reducir la rotación.

En última instancia, la rotación en los Centennials es un síntoma de una generación que valora la autenticidad, el propósito y la flexibilidad en el trabajo. Las organizaciones que comprendan y aborden estas necesidades estarán mejor posicionadas para atraer y retener el talento de esta generación en constante

evolución.

1.5 Cálculo del Índice de Rotación en los Centennials

La gestión de recursos humanos, que se encarga de las personas en una empresa, se ha vuelto más complicada con el tiempo. Una cosa muy importante que las empresas deben seguir de cerca es cuántos empleados se van y cuántos llegan, tener mapeado el conversion rate constantemente sobre la rotación de la empresa. Esto se llama "el índice de rotación de personal". Cuando muchas personas se van de un trabajo, puede ser costoso y causar problemas. Por eso es vital saber cómo calcular este índice, especialmente cuando se trata de la generación Centennial.

Este índice es importante para ver si los colaboradores están contentos en su trabajo. Esto es clave para mantener a los mejores talentos en la empresa. La satisfacción en el trabajo no se trata solo de si te gusta tu trabajo o cuánto te pagan. También afecta cómo funciona la empresa y cómo se sienten las personas en ellas.

El índice de rotación nos dice cuántos empleados dejan su trabajo en comparación con cuántos están trabajando. En el caso de los Centennials, que son jóvenes y a menudo valoran la flexibilidad y el propósito en su trabajo, este índice puede ser diferente. Algunos de ellos pueden cambiar de trabajo con más frecuencia en busca de oportunidades que les den lo que desean. Además, la tecnología ayuda a calcular este índice de manera más precisa y rápida, lo que permite a las empresas tomar medidas antes de que más empleados decidan irse.

Por ende, es importante entender y calcular el índice de rotación, es vital en la gestión de recursos humanos, y se vuelve aún más importante cuando se trata de los Centennials. Esta generación tiene expectativas diferentes sobre el trabajo, como la flexibilidad y el propósito, pero sobre todo es la generación que está llegando al sector empresarial y que va cubrir los próximos años, por esto es

importante conocer como influye el índice de rotación. La tecnología también juega un papel clave en este cálculo, permitiendo a las empresas estar al tanto de lo que está sucediendo en tiempo real y tomar medidas para retener a sus empleados.

Para poder abordar a profundidad el tema del índice de rotación es importante conocer ¿qué es el índice de rotación? De acuerdo a Chiavenato (2007) afirma “El índice de rotación de personal se determina por la relación porcentual entre el número de trabajadores que ingresan y las separaciones del personal acumulado, respecto al promedio de integrantes de una empresa en un periodo determinado” (p. 135).

El índice de rotación, también conocido como la tasa de rotación, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación \%} = (\text{Número de empleados que abandonan la empresas} / \text{Número de empleados}) \times 100$$

(Arias, 2004)

El índice de rotación de personal se fija en cuántos empleados nuevos llegan a una empresa y cuántos empleados se van en un período de tiempo.

La tasa de rotación de personal es un número importante que el equipo de recursos humanos y los directivos deben entender. Esto da una visión holística del cómo están haciendo las cosas con los colaboradores y detectar red flags o posibles riesgos que puedan haber para llegar a soluciones.

La interpretación del índice de rotación nos dice lo siguiente:

Cuando miramos el índice de rotación, podemos entender algunas cosas:

- Si el índice es cercano es de 0 a 2 %, podría significar

que la empresa no cambia mucho y que los colaboradores han estado allí durante mucho tiempo.

- Si el índice es más de 2.1%, podría significar que los colaboradores no están contentos (no les gusta el trabajo, los sueldos son bajos, etc.). Esto puede costar mucho dinero a la empresa, ya que contratar y capacitar a nuevos empleados es costoso. ([Smowltech](#), 2023)

La tecnología también juega un papel importante en cómo se calcula el índice de rotación en los Centennials. El uso de software de gestión de recursos humanos y sistemas de seguimiento de empleados puede facilitar el cálculo y seguimiento del índice en tiempo real. Esto permite a las organizaciones identificar tendencias y tomar medidas proactivas para retener a los empleados antes de que decidan abandonar la empresa.

Es importante destacar que el cálculo y la interpretación del índice de rotación en los Centennials pueden variar según la organización y su contexto específico. Es esencial que las empresas adapten sus estrategias de retención y gestión de recursos humanos para satisfacer las expectativas y necesidades de esta generación única.

1.6 Desafíos de Liderazgo con los Centennials

El liderazgo efectivo es muy importante para que una empresa tenga éxito. Cada generación tiene sus propias características y expectativas en el trabajo, lo que hace que los líderes enfrenten nuevos desafíos cuando tienen equipos con personas de diferentes edades. Los Centennials, que son la generación más joven en el mercado laboral, tienen algunas particularidades que los líderes deben entender y adaptarse.

Los Centennials quieren avanzar rápidamente en sus planes carreras, recibir retroalimentación constante y tener la oportunidad de hacer contribuciones significativas desde el principio. Los líderes deben brindarles orientación, apoyo, reconocimiento y recompensas por su buen desempeño. También deben crear un ambiente de trabajo que haga que los Centennials se sientan leales y comprometidos a largo plazo.

Para entender mejor estos desafíos de liderazgo con los Centennials, se realizó una entrevista a la Licenciada Oriana Herrera Asesora en Identidad y Cultura Organizacional, y Chief Product Officer en GROW, una agencia especializada en cultura organizacional. Durante la conversación, mencionó la manera en que esta generación está cambiando la cultura organizacional y cómo las empresas pueden atraer y retener a estos jóvenes talentos.

Uno de los aspectos más destacados en la entrevista con Oriana Herrera fue cómo los valores y expectativas de la generación Centennial difieren de generaciones anteriores. Los Centennials valoran la flexibilidad, la autonomía y la movilidad. Para ellos, el trabajo es una parte importante de sus vidas, pero no lo define por completo. Esto marca un cambio significativo en comparación con generaciones anteriores, como los Baby Boomers, para quienes el trabajo solía ser el núcleo de su identidad.

En el contexto de la cultura organizacional, esta diferencia se refleja en la importancia de brindar a los empleados una mayor autonomía y la capacidad de trabajar desde cualquier lugar. Las organizaciones que reconocen y se adaptan a esta necesidad tienen una ventaja al atraer y retener a los Centennials.

Otra cuestión clave que se discutió fue cómo fomentar la participación y el compromiso de los empleados Centennials en la toma de decisiones y la

configuración de la cultura organizacional. Dado que muchos de ellos se encuentran en sus primeros trabajos, pueden no estar en posiciones de toma de decisiones significativas en la empresa. Sin embargo, escuchar sus voces y opiniones es esencial.

Cuando se le preguntó a Oriana sobre algunas iniciativas que manejan en Grow para conocer a sus empleados ella mencionó que implementan iniciativas llamadas "People Voice" para dar a los empleados una plataforma para expresar sus inquietudes y sugerencias. Además, la personalización es fundamental. Comprender que no todos los Centennials tienen las mismas necesidades y deseos es vital para crear un entorno de trabajo que los atraiga y los mantenga comprometidos.

La comunicación interna ha experimentado una transformación sustancial para adaptarse a las preferencias de los Centennials. La revolución tecnológica es un componente clave de esta evolución, pero no es el único. La comunicación ya no se limita a las reuniones presenciales en la oficina. Ahora se despliega en diversos ecosistemas digitales, como videollamadas, mensajes en plataformas como Slack y documentos compartidos en línea.

La clave para las empresas es comprender cuáles son las herramientas tecnológicas adecuadas para su organización y capacitar a los empleados en su uso. La comunicación interna debe ser explícita y adaptarse a las necesidades del equipo. Esta evolución no solo está impulsada por la tecnología, sino también por la necesidad de una comunicación más efectiva y una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los Centennials.

Finalmente, aconsejó en cómo las empresas pueden fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, algo que es de suma importancia para los Centennials. Oriana Herrera enfatizó la importancia de tener rituales

organizacionales que demuestren que las personas son lo primordial. En GROW, se inician las reuniones preguntando a los empleados cómo están, creando un espacio para el bienestar emocional.

Además, GROW tiene un programa de "Learning Development" que se adapta a las necesidades individuales de los empleados. La empresa también mide las horas de trabajo y se asegura de que no se trabaje en exceso, promoviendo un enfoque de trabajo inteligente en lugar de largo. Estas prácticas demuestran un compromiso real con el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

La generación Centennial está remodelando la cultura organizacional y la comunicación interna. Su énfasis en la flexibilidad, la autonomía y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal está impulsando un cambio profundo en la forma en que las empresas operan. Escuchar sus voces, personalizar las iniciativas y aprovechar la tecnología son claves para atraer y retener a este talento joven.

La entrevista con Oriana Herrera revela la importancia de entender y adaptarse a las necesidades cambiantes de los Centennials en el mundo laboral. Aquellas empresas que puedan abrazar estos cambios y crear un entorno que resuene con esta generación estarán mejor posicionadas para prosperar en la economía del siglo XXI.

Se concluye este punto mencionando que el liderazgo efectivo con los Centennials requiere una comprensión profunda de sus valores, expectativas y necesidades, así como la capacidad de adaptarse a su entorno tecnológico. Los líderes que pueden abordar estos desafíos y aprovechar las fortalezas de esta generación estarán en una posición ventajosa para fomentar la innovación y el éxito en sus organizaciones.

CAPÍTULO II “LA GESTIÓN DE RH EN LAS EMPRESAS”

2.1 Errores Comunes en el Desarrollo del Plan Carrera del Colaborador

Se comenzará hablando sobre lo que es un plan carrera, para comprender la importancia de este en el desarrollo de la vida profesional del colaborador.

Chiavenato (2009) describe “Carrera es la secuencia de puestos y actividades que desarrolla a una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización.”

Al entender el contexto de lo que es carrera, se puede tomar como la esencia de la formación de un colaborador. Un plan de carrera dentro de una empresa es un conjunto organizado de pasos y metas diseñado para guiar el desarrollo profesional y el progreso de los colaboradores a lo largo de su trayectoria laboral en la organización. Este plan no solo se centra en las responsabilidades diarias del trabajo, sino que también aborda el crecimiento a largo plazo de los colaboradores en términos de habilidades, conocimientos y responsabilidades.

Poveda (2014) afirma “Los planes de carrera se utilizan para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional, su implementación busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores; que la organización obtenga retención de personal y un desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida; y el empleado una carrera más rica y desafiante” (p.5)

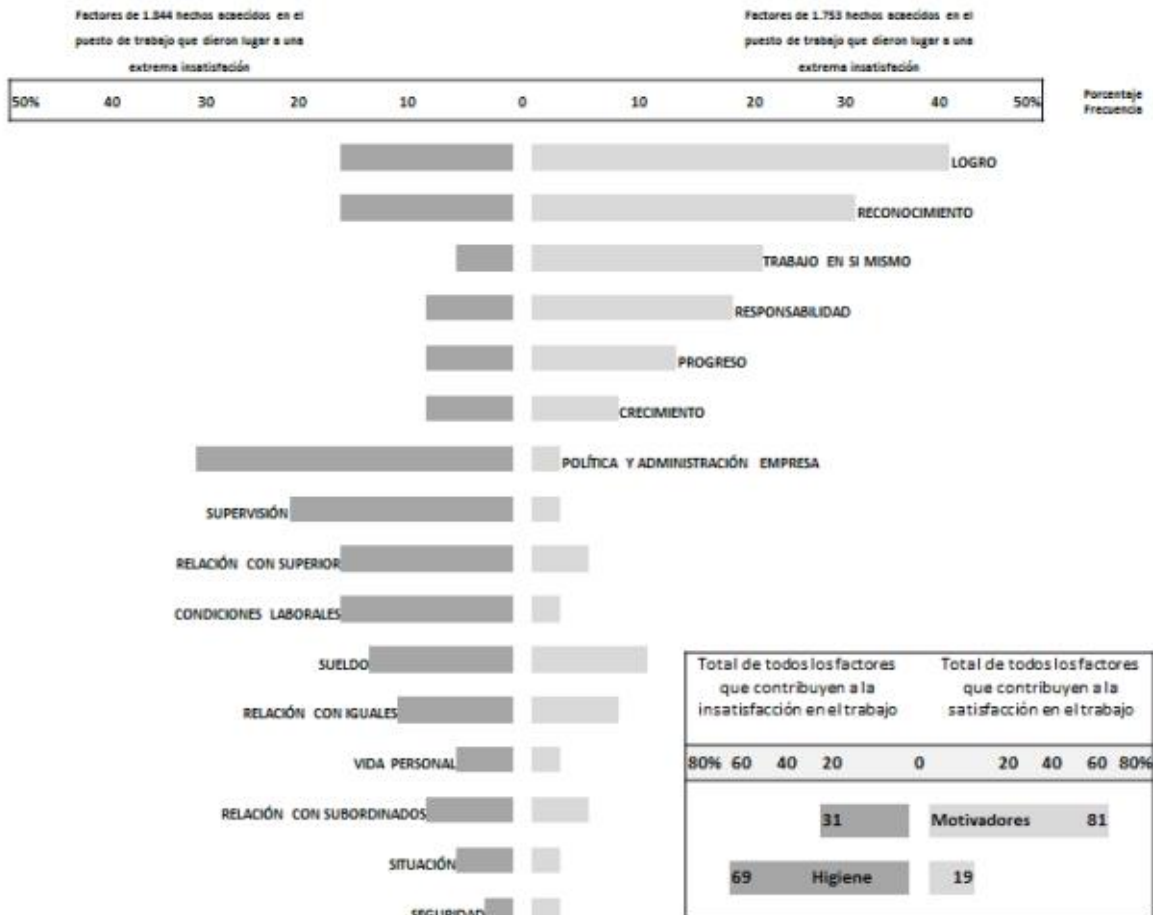
En esencia, un plan de carrera identifica las metas profesionales del colaborador y proporciona una hoja de ruta para alcanzar esas metas dentro del contexto de la empresa. Esto puede incluir la adquisición de habilidades específicas, la participación en proyectos estratégicos, la asunción de roles de liderazgo y, en última instancia, el avance en la jerarquía organizacional.

Estos planes no solo benefician a los colaboradores al ofrecerles un camino claro para el crecimiento y el desarrollo, sino que también son cruciales para las empresas al ayudar en la retención de talento y en la creación de una fuerza laboral motivada y comprometida. La implementación exitosa de un plan de carrera implica la colaboración entre empleados y empleadores, así como la adaptabilidad a medida que evolucionan las metas profesionales y las necesidades de la empresa. Esta adaptabilidad no solo se refiere a los colaboradores, sino también a los empleadores.

- **Errores Comunes en el Desarrollo del Plan de Carrera de un Colaborador dentro de una Empresa**

El establecimiento de un plan de carrera para los colaboradores se presenta como un elemento crucial en la gestión de recursos humanos en cualquier empresa. Este plan, cuando está bien elaborado, no solo favorece a los empleados al ofrecerles oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras, como se discutió previamente. También desempeña un papel vital en el éxito a largo plazo de la organización al conservar y cultivar talentos clave dentro de sus filas. A pesar de la relevancia destacada de estos planes de carrera, es común identificar diversos errores en su fase de planificación y ejecución.

FACTORES QUE AFECTAN A LA ACTITUD EN EL TRABAJO



(Tomado de Palomo, Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo 2013, p. 113).

Estos errores pueden afectar la efectividad del plan y, por ende, la satisfacción y retención de los empleados. Es esencial abordar estos desafíos mediante estrategias que aseguren la adaptabilidad y personalización de los planes, garantizando así un desarrollo profesional efectivo tanto para los colaboradores como para la empresa en su conjunto.

- Falta de Personalización y Flexibilidad.

Este error se refiere a la tendencia de no considerar las necesidades y objetivos únicos de cada empleado al desarrollar un plan de carrera. Cada colaborador tiene habilidades, talentos y aspiraciones distintas, y un

enfoque genérico no puede abordar estas diferencias de manera efectiva. Para que un plan de carrera sea verdaderamente motivador, es esencial personalizarlo para que se alinee con las habilidades actuales y futuras, así como con las metas profesionales específicas de cada individuo.

Cada empleado tiene un conjunto único de fortalezas y áreas de mejora, y un plan de carrera personalizado reconoce y capitaliza estas diferencias. Al adaptar el plan a las habilidades y aspiraciones de cada colaborador, la empresa demuestra un compromiso genuino con el desarrollo individual. Esto no solo impulsa la motivación, sino que también aumenta la probabilidad de éxito del plan, ya que se alinea más estrechamente con las capacidades y objetivos del empleado.

Para evitar este error, es crucial realizar evaluaciones regulares de las habilidades y metas individuales de los empleados. Establecer canales de comunicación abierta donde los colaboradores puedan expresar sus metas profesionales y preferencias es esencial. Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben colaborar estrechamente con los empleados para adaptar y ajustar continuamente los planes de carrera según las necesidades cambiantes.

En suma, un plan de carrera personalizado no solo satisface las expectativas de los empleados, sino que también contribuye significativamente a la retención de talento. Los empleados que sienten que sus necesidades individuales son consideradas son más propensos a comprometerse a largo plazo con la empresa. Además, al capitalizar las fortalezas de cada individuo, la empresa puede aprovechar al máximo el potencial de su personal, lo que conduce a un equipo más productivo y motivado.

- Insuficiente Comunicación y Retroalimentación.

La insuficiente comunicación y retroalimentación durante la creación de un plan de carrera en una empresa es un obstáculo crítico que puede comprometer el éxito y la efectividad de dicho plan.

Cuando no se establecen canales claros de comunicación y no se proporciona retroalimentación regular, los empleados pueden sentirse desorientados y desmotivados, lo que afecta negativamente la implementación del plan y su impacto en el desarrollo profesional. También afecta directamente la moral y el compromiso de los empleados. Cuando no se proporciona una guía clara ni se reconocen los esfuerzos, los colaboradores pueden perder la motivación y la conexión con sus metas profesionales y las metas de la empresa. Esto, a su vez, puede resultar en una disminución de la productividad y en una mayor probabilidad de rotación de personal. Una comunicación clara y una retroalimentación regular fortalecen la confianza entre la empresa y sus empleados. Los colaboradores se sienten más comprometidos cuando están informados y reconocidos, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y a la retención de talento.

La falta de comunicación clara puede llevar a una comprensión incompleta de las expectativas y oportunidades del plan de carrera. Los empleados pueden no estar al tanto de las metas organizativas, las rutas de desarrollo disponibles o los recursos que la empresa ofrece para el crecimiento profesional.

Para abordar estos desafíos, es esencial establecer una comunicación abierta y transparente desde el inicio del proceso de desarrollo del plan de carrera. Los líderes y gerentes deben explicar claramente las metas de la empresa, las oportunidades de desarrollo y los recursos disponibles.

Además, la ausencia de retroalimentación regular sobre el desempeño y el progreso en el plan puede generar incertidumbre y frustración, ya que los empleados no sabrían si están avanzando en la dirección correcta.

La retroalimentación regular y constructiva debe ser una parte integral del proceso. Esto implica proporcionar comentarios específicos sobre el desempeño de los empleados, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados. La retroalimentación constante permite ajustar y mejorar continuamente el plan de carrera, asegurando que esté alineado con las expectativas cambiantes tanto de la empresa como de los empleados.

En suma, abordar la insuficiente comunicación y retroalimentación en la creación de un plan de carrera es esencial para maximizar su impacto. Una comunicación clara y una retroalimentación constante no solo mejoran la implementación del plan, sino que también fortalecen la relación entre la empresa y sus empleados, contribuyendo a un desarrollo profesional más efectivo y a la retención de talento.

- Enfoque Exclusivo en Ascensos Verticales.

Cuando se adopta un enfoque exclusivo en ascensos verticales como la única medida de éxito dentro de un plan de carrera, pueden surgir limitaciones significativas. Este enfoque se centra únicamente en la progresión jerárquica, lo cual puede restringir las oportunidades de desarrollo de los empleados y afectar negativamente su satisfacción laboral. El error de enfocarse exclusivamente en ascensos verticales implica que solo se valora el progreso hacia roles de mayor autoridad o responsabilidad. Esto limita las oportunidades de desarrollo, especialmente para aquellos empleados que pueden encontrar formas valiosas de crecimiento en la adquisición de habilidades específicas o en la participación activa en

proyectos que no necesariamente implican un cambio en la posición jerárquica.

Ignorar otras formas de crecimiento, como la ampliación de habilidades o la participación en proyectos especiales, puede llevar a la insatisfacción entre los empleados. Al no reconocer estas contribuciones alternativas al desarrollo, se corre el riesgo de desmotivar a los empleados que podrían estar aportando significativamente a la empresa de maneras no tradicionales, pero igualmente valiosas.

Para evitar este error, es crucial diversificar las medidas de éxito dentro de un plan de carrera. Además de los ascensos verticales, se deben reconocer y valorar otros logros, como la maestría en nuevas habilidades, la contribución a proyectos estratégicos o la asunción de roles de liderazgo en equipos específicos. Esto permite que los empleados encuentren diferentes vías para el desarrollo profesional, adaptándose a sus habilidades y preferencias individuales.

Un enfoque más holístico hacia el desarrollo profesional reconoce que el crecimiento no siempre se traduce en ascensos jerárquicos. Al fomentar la diversidad en las medidas de éxito, la empresa puede inspirar a los empleados a buscar oportunidades de crecimiento que estén alineadas con sus intereses y fortalezas, lo que a su vez contribuye a un ambiente laboral más motivador y satisfactorio.

- No considerar cambios en la Organización.

No considerar los cambios en el entorno empresarial es un error significativo al desarrollar planes de carrera. La rapidez con la que evoluciona el ámbito empresarial, ya sea en términos de tecnología, demanda del mercado o estructuras organizativas, hace crucial la adaptación de los planes de carrera para evitar su obsolescencia. Si estos

planes no se ajustan a las transformaciones en la organización, las metas y oportunidades originalmente establecidas pueden volverse irrelevantes, generando frustración y desmotivación entre los empleados. La adaptabilidad emerge como un componente clave para asegurar la relevancia y efectividad continua de los planes de carrera. Esto implica una revisión periódica de los planes en función de los cambios en la estrategia empresarial, las tecnologías emergentes y las necesidades del mercado. La colaboración efectiva con la alta dirección y otras partes interesadas, así como la evaluación continua de la implementación interna de los planes, son prácticas esenciales para anticipar y responder proactivamente a los cambios organizativos. En resumen, la falta de consideración hacia los cambios en la organización puede comprometer la efectividad de los planes de carrera, subrayando la importancia de la adaptabilidad y la revisión constante en un entorno empresarial dinámico.

- Ausencia de desarrollo de habilidades.

Centrarse exclusivamente en el avance jerárquico, sin prestar atención al desarrollo de habilidades, es un error que puede dejar a los colaboradores con lagunas en competencias importantes. Al enfocarse únicamente en ascensos y no considerar la mejora constante de habilidades, se subestiman otras formas valiosas de crecimiento. Este enfoque puede descuidar el desarrollo de habilidades críticas necesarias para las funciones actuales o futuras del empleado. Ignorar el desarrollo de habilidades puede tener consecuencias directas en las competencias individuales de los colaboradores. A medida que los roles evolucionan, la falta de atención a la mejora de habilidades puede resultar en una brecha entre las capacidades requeridas y las habilidades existentes. Un enfoque más equilibrado, que aborde tanto el avance jerárquico como el desarrollo de habilidades, permite una consideración más completa de las diversas formas de mejora y contribución.

La atención al desarrollo de habilidades beneficia tanto al desempeño actual de los empleados como a su preparación para futuras oportunidades. Contribuye al fortalecimiento de la competitividad individual y colectiva, permitiendo a los equipos enfrentar de manera más efectiva los cambios y demandas del entorno laboral. Para abordar este error, las empresas deben incorporar estrategias específicas para el desarrollo de habilidades en los planes de carrera, como programas de formación, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades para aprender nuevas competencias. La evaluación regular del progreso en estas áreas es esencial para garantizar un crecimiento integral y sostenible.

- No incluir a los colaboradores en el proceso.

No involucrar a los colaboradores en la planificación de sus propias carreras es un error que puede resultar en planes que no se ajustan a sus expectativas y metas personales. La falta de conexión con las expectativas individuales puede generar insatisfacción y desalineación entre lo que la empresa busca y lo que los empleados aspiran. Además, esta falta de inclusión puede impactar negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados, ya que pueden experimentar desinterés en su trabajo al no sentir que tienen voz en el desarrollo de sus carreras.

La participación activa de los colaboradores en la planificación de sus carreras es esencial para asegurar planes significativos y motivadores. Cuando los colaboradores pueden expresar sus metas y preferencias, los planes resultantes son más propensos a ser realistas y alineados con sus expectativas. La colaboración en la planificación de carreras también fortalece la relación laboral, demostrando el compromiso de la empresa con el crecimiento individual y contribuyendo a un entorno de trabajo positivo.

Incluir a los colaboradores implica establecer canales de comunicación abierta, como sesiones regulares de revisión de metas y

aspiraciones profesionales. Fomentar el diálogo sobre el desarrollo de la carrera permite a los colaboradores expresar sus objetivos y proporciona a la empresa información valiosa para personalizar y ajustar los planes. La inclusión no solo aumenta la probabilidad de que los planes sean efectivos, sino que también contribuye a la satisfacción laboral y la retención de talento. Los empleados que se sienten escuchados y considerados en el proceso están más propensos a comprometerse a largo plazo con la empresa.

El desarrollo de planes de carrera efectivos dentro de una empresa requiere abordar errores comunes. Personalizar los planes según las necesidades y metas individuales, mantener una comunicación clara y transparente, ser flexible en la planificación, reconocer diversas formas de crecimiento, evaluar continuamente la efectividad, adaptarse a cambios en la organización, fomentar el desarrollo de habilidades y, crucialmente, incluir a los empleados en el proceso son elementos clave. Evitar estos errores es esencial para construir planes de carrera que motiven, retengan talento y contribuyan al éxito tanto de los empleados como de la organización.

2.2 Creer que los Procesos se Construyen de la Misma Forma de Antes

En la era actual de transformación empresarial, la creencia arraigada de construir procesos de la misma manera que antes enfrenta desafíos sustanciales. La resistencia al cambio y la falta de adaptabilidad pueden llevar a la obsolescencia y la pérdida de competitividad. La oportunidad clave radica en la adopción de la transformación digital, incorporando tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la agilidad empresarial. Romper con la mentalidad estática también brinda la oportunidad de abrazar la adaptabilidad y flexibilidad, elementos cruciales

para ajustarse a las cambiantes condiciones del mercado. La reflexión final destaca la importancia continua de la innovación en la construcción de procesos, reconociendo que la mejora constante es esencial en un entorno empresarial dinámico. En resumen, abandonar la mentalidad estática en la construcción de procesos es esencial para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades en la transformación empresarial actual.

El principal desafío de una mentalidad estática en la construcción de procesos es la resistencia al cambio. Esta resistencia, arraigada en creencias tradicionales, conduce a la complacencia y obstaculiza la adopción de prácticas innovadoras y tecnologías emergentes. Como resultado, la falta de agilidad empresarial limita la capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Este enfoque estático también puede llevar a la pérdida de oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que la organización no se adapta a las tendencias y cambios en el entorno empresarial. La superación de esta resistencia se vuelve crucial para mantener la relevancia y competitividad en un entorno empresarial dinámico.

La transformación digital se erige como un imperativo en este escenario dinámico. La creencia de que los procesos pueden construirse de la misma manera que antes subestima el papel transformador de la tecnología. Integrar tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, la automatización y el análisis de datos, no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también permite una mayor agilidad y capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado. En un entorno dinámico, la transformación digital se presenta como una necesidad esencial, ya que no adaptarse a las nuevas tecnologías puede resultar en obsolescencia y falta de competitividad. La creencia en métodos tradicionales subestima el impacto transformador de las tecnologías emergentes, que no solo mejoran la eficiencia, sino que también redefinen la forma en que las organizaciones operan y compiten. La transformación digital implica la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, la automatización y el

análisis de datos. Más allá de la eficiencia, la tecnología busca optimizar la eficiencia operativa, donde procesos automatizados y análisis de datos contribuyen a una operación más eficaz. La transformación digital no solo mejora la eficiencia, sino que también aporta agilidad y adaptabilidad, siendo esencial para el éxito en la capacidad de adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

La inflexibilidad en la construcción de procesos surge como un desafío significativo en los entornos empresariales caracterizados por su volatilidad y cambio constante. Esta rigidez puede convertirse en un obstáculo sustancial, dificultando la adaptación ágil a las transformaciones rápidas que suelen ocurrir en los mercados actuales. Un aspecto crítico de esta inflexibilidad radica en que los procesos construidos de manera rígida pueden no estar alineados con las necesidades evolutivas de los clientes. En un mundo donde las expectativas del cliente cambian rápidamente, la incapacidad para ajustar los procesos de manera ágil puede conducir a una disminución en la satisfacción del cliente y, en última instancia, a la pérdida de clientes.

Además, la rigidez en los procesos puede generar una desconexión con las tendencias del mercado. En un entorno empresarial donde las innovaciones y las preferencias del consumidor evolucionan continuamente, la falta de adaptación puede resultar en que una empresa se quede atrás y pierda relevancia frente a competidores más ágiles y atentos a las tendencias emergentes. Otro desafío importante es la dificultad para ajustarse a regulaciones en constante cambio. En un contexto donde las regulaciones gubernamentales y sectoriales pueden modificarse con rapidez, la inflexibilidad puede poner a las empresas en riesgo de incumplimiento, enfrentando consecuencias legales y financieras significativas.

En última instancia, la falta de adaptabilidad conduce a la pérdida de oportunidades. Empresas que no pueden ajustarse rápidamente para capitalizar nuevas oportunidades emergentes pueden perder terreno frente a competidores más flexibles y proactivos. En un panorama empresarial globalizado y dinámico, la

flexibilidad y la adaptabilidad se vuelven imperativas para la supervivencia y el éxito continuo. Las empresas deben cultivar una mentalidad ágil y estar preparadas para ajustar sus procesos de manera rápida y efectiva para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en tiempo real. En resumen, la inflexibilidad no solo es un obstáculo operativo, sino también una amenaza estratégica que puede socavar la posición de una empresa en el mundo empresarial actual.

Contrariamente, abrazar la idea de que los procesos deben evolucionar abre un horizonte de oportunidades significativas en el panorama empresarial actual. La innovación en la construcción de procesos implica una mentalidad proactiva hacia la mejora continua y la adaptación a un entorno en constante cambio. La implementación de metodologías ágiles emerge como una estrategia clave en la innovación de procesos. Estas metodologías permiten una flexibilidad y capacidad de respuesta excepcionales al dividir proyectos en incrementos manejables, facilitando ajustes rápidos en función de las necesidades cambiantes del mercado o de los clientes. La adopción de enfoques ágiles no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a una cultura organizacional más receptiva al cambio.

Fomentar la colaboración interdisciplinaria es otra faceta esencial de la innovación en procesos. La interacción entre diferentes departamentos y equipos puede desencadenar perspectivas diversas y creativas, dando lugar a soluciones más integrales y eficientes. La diversidad de experiencias y habilidades en un entorno colaborativo puede generar ideas innovadoras que transforman fundamentalmente la manera en que se llevan a cabo las operaciones. La búsqueda constante de formas más eficientes y efectivas de realizar tareas se convierte en un motor fundamental de la innovación en procesos. La adopción de tecnologías avanzadas, como la automatización y la inteligencia artificial, puede revolucionar la ejecución de tareas rutinarias, liberando recursos humanos para actividades de mayor valor estratégico. Este enfoque no solo mejora la productividad, sino que también abre nuevas posibilidades para la creación de

productos y servicios innovadores.

Para mi, las oportunidades en la innovación de procesos se presentan al adoptar una mentalidad proactiva y receptiva al cambio. La implementación de metodologías ágiles, la promoción de la colaboración interdisciplinaria y la búsqueda constante de eficiencias ofrecen ventajas competitivas en un entorno empresarial que demanda agilidad y adaptabilidad para mantenerse relevante y competitivo.

La creencia arraigada en la construcción estática de procesos a menudo pasa por alto el valor estratégico de la colaboración y la integración de tecnología en el tejido empresarial. En este contexto, la tecnología moderna desempeña un papel crucial al facilitar la colaboración en tiempo real, creando un entorno donde los equipos pueden trabajar de manera más eficiente y coordinada. La adopción de herramientas de colaboración, como plataformas digitales y sistemas de gestión de proyectos, agiliza la comunicación y la interacción, eliminando barreras temporales y geográficas.

La conectividad global, habilitada por avances tecnológicos, amplifica las oportunidades asociadas con la colaboración. Equipos distribuidos geográficamente pueden trabajar de manera sincronizada, aprovechando la diversidad de talentos sin estar limitados por ubicaciones físicas. Esta integración global no solo potencia la eficiencia operativa, sino que también abre la puerta a perspectivas diversas y enfoques más holísticos en la construcción de procesos.

La adopción de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y análisis de datos, complementa la colaboración al ofrecer insights y capacidades predictivas. Estas tecnologías pueden procesar grandes cantidades de datos en tiempo real, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. La intersección de colaboración y tecnología permite una

construcción de procesos más dinámica y adaptable a través de la incorporación de datos en tiempo real y la optimización continua. En suma, la integración de la colaboración y la tecnología redefine la construcción de procesos en la era digital. Facilita la colaboración efectiva entre equipos, aprovechando las herramientas digitales y la conectividad global. La sinergia entre colaboración y tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también cataliza la innovación al permitir la diversificación de talentos y la adopción de enfoques más holísticos y adaptativos en la construcción de procesos empresariales.

En la actual era de transformación empresarial, enfrentar la resistencia arraigada a la construcción estática de procesos se presenta como un desafío crítico. Esta resistencia, vinculada a la falta de adaptabilidad, puede conducir a la obsolescencia y pérdida de competitividad. No obstante, la oportunidad clave se encuentra en adoptar la transformación digital, aprovechando tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y agilidad empresarial. Superar la inflexibilidad en la construcción de procesos se vuelve esencial para ajustarse a regulaciones cambiantes y evitar la pérdida de oportunidades. La innovación, a través de enfoques ágiles y colaboración interdisciplinaria, ofrece ventajas competitivas, y la integración de colaboración y tecnología se erige como un pilar para una construcción de procesos dinámica en un entorno empresarial en constante cambio. En síntesis, la superación de la resistencia estática y la adaptación a la transformación digital son claves para la prosperidad en el actual panorama empresarial dinámico.

2.3 Priorización en la Experiencia del Colaborador

En el actual panorama empresarial, la centralidad en la experiencia del colaborador se erige como un elemento vital para el florecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones. Este cambio de enfoque refleja una comprensión profunda de que los empleados constituyen el recurso máspreciado

de una empresa. No es simplemente una cuestión ética, sino una estrategia alineada con la lógica empresarial que reconoce que colaboradores comprometidos y satisfechos son esenciales para fomentar la productividad y retener el talento clave. La metamorfosis en la gestión y la interacción con los empleados refleja un compromiso con la creación de entornos laborales que no solo cumplen con las expectativas profesionales, sino que también nutren las necesidades personales y aspiraciones de los colaboradores.

Rubiano (2014) dice “Uno de los elementos clave en esta evolución es la creación de un entorno de trabajo que fomente la motivación y el bienestar”

Prácticas como horarios flexibles, políticas de trabajo remoto y programas de bienestar no solo buscan mejorar la moral de los empleados, sino que también se alinean con la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal. Este enfoque, más allá de ser una consideración altruista, se revela como una estrategia inteligente para atraer y retener talento, ya que los profesionales cada vez más valoran entornos que respetan su calidad de vida. Asimismo, se reconoce que la comunicación transparente y la participación activa son esenciales en la creación de una experiencia positiva para el colaborador. Empresas que fomentan la apertura en la comunicación y promueven la participación activa en la toma de decisiones no solo construyen confianza, sino que también dan lugar a un sentido de pertenencia y contribución significativa por parte de sus empleados.

De esta manera, en los últimos años hemos sido testigos de una transformación profunda en la manera en que las empresas perciben a sus colaboradores. De simples ejecutores de tareas, los empleados han emergido como el activo más valioso en la empresa contemporánea. Este cambio de perspectiva no es simplemente un giro semántico, sino una reevaluación fundamental de la relación empresa-empleado, guiada por la comprensión de que la fuerza laboral no sólo realiza funciones específicas, sino que constituye el núcleo impulsor del éxito organizacional.

- La primera razón detrás de este cambio radical emana en el reconocimiento de que la verdadera esencia de una empresa yace en las habilidades, la creatividad y el compromiso de su personal. En una era donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, las organizaciones han entendido que contar con un grupo de empleados motivados y capacitados es esencial para sobrevivir y prosperar. Las habilidades individuales y la capacidad colectiva de resolver problemas se han vuelto más valiosas que nunca en un entorno empresarial que enfrenta cambios rápidos y desafíos complejos.
- La retención de talento, la segunda piedra angular de esta transformación, ha ganado protagonismo en la gestión de recursos humanos. Las empresas han comprendido que la pérdida de empleados talentosos no solo implica la fuga de habilidades específicas, sino también la desestabilización de la cultura organizacional y la pérdida de conocimientos internos. La inversión en el bienestar y desarrollo de los empleados se ha vuelto una estrategia clave para mantener a los colaboradores comprometidos y satisfechos, lo que a su vez contribuye a la continuidad y la cohesión dentro de la empresa.
- La tercera razón crucial es la transformación cultural que ha permeado las organizaciones modernas. La narrativa del empleado como un simple "recurso" ha sido reemplazada por un enfoque más humano, donde el bienestar y la felicidad de los colaboradores se consideran factores esenciales. El reconocimiento de que los empleados felices son más productivos y creativos ha llevado a un cambio hacia una cultura organizacional que valora la diversidad, la inclusión y el equilibrio entre trabajo y vida.

- **Cultivando la Experiencia del Colaborador: Estrategias para Motivación y Bienestar en el Entorno Laboral**

Uno de los aspectos clave de la experiencia del colaborador es la creación

de un entorno de trabajo que fomente la motivación y el bienestar. Las empresas están adoptando prácticas como horarios flexibles, políticas de trabajo remoto y programas de bienestar para garantizar que los colaboradores se sientan respaldados y equilibrados en su vida laboral y personal. Este enfoque no solo mejora la moral, sino que también contribuye a la atracción de talento, ya que los profesionales buscan entornos que valoren su calidad de vida.

Una estrategia esencial es la implementación de horarios flexibles. Permitir a los empleados tener cierta autonomía sobre su tiempo de trabajo no solo les brinda la flexibilidad necesaria para abordar compromisos personales, sino que también les proporciona un mayor sentido de control sobre su vida laboral. Esto, a su vez, contribuye a la reducción del estrés y al aumento de la satisfacción laboral.

“La motivación se refiere a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos, a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas”. (McClelland, 1989, p. 20.)

Además, las políticas de trabajo remoto han adquirido una importancia significativa, especialmente en un mundo donde la tecnología permite la conectividad constante. Proporcionar opciones de trabajo desde casa no solo responde a la creciente demanda de flexibilidad, sino que también puede mejorar la eficiencia al eliminar tiempos de desplazamiento y crear un ambiente más cómodo para algunos colaboradores. El trabajo remoto es una realidad que llegó para quedarse, y las empresas deben abrazarlo con políticas bien estructuradas y adaptadas a las normativas legales vigentes. La clave radica en encontrar un equilibrio que promueva la productividad y la satisfacción de los empleados, al tiempo que garantice el cumplimiento de las regulaciones laborales actualizadas. Un enfoque proactivo no solo beneficia a la empresa en términos de retención de talento y eficiencia, sino que también contribuye al bienestar general de la fuerza laboral en la era moderna. Los programas de bienestar también se han vuelto esenciales en la creación de entornos laborales saludables. Desde servicios de

asesoramiento hasta actividades físicas en el lugar de trabajo, estas iniciativas no solo abordan la salud mental y física de los empleados, sino que también demuestran que la empresa se preocupa por su bienestar integral. Estos programas no solo mejoran la calidad de vida de los colaboradores, sino que también contribuyen a construir una cultura empresarial positiva y centrada en las personas.

¿Cómo hemos pasado de una cultura laboral de “ponerte la camiseta” a una cultura donde valoren la calidad de vida de los colaboradores?

La transición de una cultura laboral centrada en "dar todo por la empresa" hacia una que valora la calidad de vida de los colaboradores ha sido un cambio significativo impulsado por una combinación de factores sociales, económicos y tecnológicos.

En décadas anteriores, la cultura laboral estaba arraigada en la noción de dedicación total a la empresa. Los empleados a menudo se medían por su disposición para sacrificar tiempo personal y bienestar en aras del éxito de la empresa. Este enfoque, aunque reflejaba un fuerte compromiso, también llevó a problemas relacionados con el agotamiento, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida y, en última instancia, la insatisfacción laboral.

El cambio hacia la valoración de la calidad de vida de los colaboradores ha sido impulsado por varias fuerzas. En primer lugar, la globalización y la revolución tecnológica han transformado la naturaleza del trabajo. Las comunicaciones instantáneas y la capacidad de trabajar de forma remota han desdibujado las líneas entre la vida laboral y personal. Esto ha llevado a una reevaluación de las expectativas sobre la disponibilidad constante de los empleados.

Además, la creciente conciencia sobre la importancia del bienestar mental y físico ha influido en la percepción de una vida laboral saludable. Las investigaciones han demostrado que el agotamiento y el estrés crónico no solo

afectan negativamente a los empleados a nivel personal, sino que también reducen la productividad y la retención de talento.

“Maslow afirma que el individuo es un todo integrado y organizado, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él”. (Maslow, 1999, p. 3)

Las nuevas generaciones de trabajadores, en particular los millennials y la Generación Centennial, han desempeñado un papel crucial en este cambio cultural. Estas generaciones han priorizado la búsqueda de significado en el trabajo y la calidad de vida sobre la lealtad ciega a la empresa. Como resultado, las empresas se han visto obligadas a adaptarse para atraer y retener a estos profesionales, ajustando sus políticas para reflejar los valores cambiantes.

La pandemia de COVID-19 también ha acelerado esta transformación. Con el aumento del trabajo remoto y la necesidad de equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades personales, se ha vuelto aún más evidente que la calidad de vida es esencial para la productividad sostenible y el bienestar general.

- **La Clave de la Comunicación y Participación en el Entorno Laboral Moderno**

La comunicación transparente y la participación activa son componentes cruciales en la creación de una experiencia positiva para el colaborador. Las empresas que priorizan la apertura en la comunicación, compartiendo información sobre metas, desafíos y decisiones estratégicas, fortalecen el sentido de pertenencia de sus empleados. Además, la participación activa implica involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones relevantes para su trabajo y ofrecer canales para que expresen sus opiniones y preocupaciones. Este nivel de involucramiento no solo genera confianza, sino que también puede desencadenar ideas innovadoras provenientes de diversos puntos de vista.

¿Cómo lograr una comunicación transparente y activa dentro de una empresa? Fomentar un entorno donde la información fluya abiertamente contribuye a construir relaciones sólidas entre la dirección y los colaboradores.

En primer lugar, la transparencia implica compartir de manera clara y directa los objetivos, desafíos y decisiones estratégicas de la empresa. Este enfoque no solo fortalece la confianza, sino que también nutre un sentido de pertenencia, permitiendo que los colaboradores comprendan su papel en la consecución de metas más amplias. La participación activa, por otro lado, va más allá de recibir información pasivamente. Implica involucrar a los colaboradores en procesos de toma de decisiones relevantes para sus funciones y proporcionar canales para expresar sus opiniones y preocupaciones. Este nivel de involucramiento no solo empodera a los empleados, sino que también desencadena una rica diversidad de perspectivas y fomenta la innovación. Al sentir que sus voces son valoradas y escuchadas, los colaboradores se convierten en colaboradores comprometidos y motivados.

Para lograr una comunicación transparente, las empresas pueden adoptar prácticas como reuniones regulares donde se comparta información clave, boletines informativos, y plataformas digitales que faciliten la comunicación bidireccional. Asimismo, establecer grupos de trabajo o comités que incluyan a empleados de diversos niveles jerárquicos puede promover una participación más activa en la toma de decisiones. Además, la implementación de encuestas y buzones de sugerencias brinda a los colaboradores vías para expresar sus opiniones de manera anónima, fomentando una retroalimentación honesta.

- **La importancia y el impacto de cultivar la innovación a través de las ideas de los empleados.**

La innovación es un motor vital para el crecimiento y la prosperidad de las

empresas en la actualidad. A medida que evolucionamos hacia una economía impulsada por el conocimiento, las organizaciones buscan formas de fomentar la innovación desde dentro. Una fuente rica de ideas innovadoras (y a veces subestimada) son los propios colaboradores de la empresa.

Es fundamental reconocer que los colaboradores son actores clave en el día a día de la operación de la empresa. Son testigos de los desafíos, comprenden las complejidades y, lo que es más importante, aportan perspectivas únicas derivadas de su experiencia directa. Fomentar un entorno donde se valoren y promuevan sus ideas no solo aprovecha este conocimiento específico, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso.

La innovación proveniente de los empleados no solo se trata de mejorar procesos internos, sino también de generar ideas disruptivas que pueden cambiar la trayectoria de una empresa. Al ofrecer un espacio donde los colaboradores se sientan alentados a compartir sus ideas, las organizaciones pueden descubrir soluciones innovadoras para desafíos existentes o identificar oportunidades emergentes. Este proceso no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también mantiene a la empresa ágil y capaz de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La implementación exitosa de la innovación impulsada por los empleados requiere una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación. Las empresas deben establecer canales de comunicación abiertos, como buzones de sugerencias, plataformas digitales para compartir ideas y programas de reconocimiento para incentivar la participación. Además, es esencial que la dirección esté abierta a escuchar y respaldar las propuestas, creando un ambiente donde los errores sean considerados oportunidades de aprendizaje y no castigos. Un ejemplo destacado de innovación proveniente de empleados es el modelo de "hackathons" o eventos de codificación intensiva. Grandes empresas tecnológicas han adoptado esta práctica, brindando a los empleados un tiempo dedicado para trabajar en proyectos creativos fuera de sus responsabilidades habituales. Estos eventos no solo han llevado al desarrollo de

nuevas funciones y productos, sino que también han fortalecido el espíritu colaborativo y la cultura de innovación.

- **Crecimiento Profesional en la Empresa Moderna**

La formación y el desarrollo personalizado son elementos esenciales para la experiencia del colaborador en una empresa moderna. El aprendizaje continuo no solo mejora las habilidades individuales, sino que también contribuye a la agilidad organizacional. Las compañías que ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo no solo invierten en el crecimiento profesional de sus empleados, sino que también se benefician de un equipo más competente y adaptable a los cambios en el mercado.

¿Cómo se genera una formación y un desarrollo personalizado dentro de las empresas más avanzadas?

Las empresas líderes como Apple, Amazon, Tesla y SpaceX han demostrado un compromiso sobresaliente con la formación y el desarrollo personalizado de sus colaboradores, estableciendo estándares elevados en la industria. Estos gigantes tecnológicos y de innovación han adoptado estrategias específicas para garantizar que sus equipos estén continuamente actualizados y equipados con las habilidades necesarias para afrontar los desafíos del entorno empresarial actual.

Estas empresas reconocen que la formación y el desarrollo personalizado no solo son beneficiosos para los empleados individualmente, sino que también impulsan la innovación y la competitividad de la empresa en su conjunto. La creación de una cultura que prioriza el aprendizaje continuo y la adaptabilidad es fundamental para el éxito a largo plazo en un mundo empresarial en constante evolución.

- **La Importancia de la Diversidad en el Entorno Laboral**

La diversidad e inclusión son dimensiones críticas en la experiencia del colaborador. Las empresas están reconociendo la importancia de crear entornos de trabajo que celebren y valoren la diversidad de perspectivas y experiencias. La inclusión va más allá de simplemente cumplir con requisitos legales; implica crear un entorno donde cada empleado se sienta respetado y empoderado, lo que se traduce en un aumento de la creatividad y la innovación.

¿Cómo la diversidad e inclusión pueden mejorar la experiencia dentro de una empresa?

La diversidad e inclusión en el entorno laboral se han vuelto elementos cruciales para la experiencia del colaborador en las empresas modernas. Más allá de cumplir con requisitos legales, las organizaciones están reconociendo los beneficios tangibles que estas dimensiones aportan a la cultura y el rendimiento empresarial.

- **La importancia de una cultura organizacional sólida**

La construcción de una cultura organizacional sólida es un elemento distintivo en la experiencia del colaborador. Las empresas exitosas son aquellas que definen y viven sus valores, creando una identidad corporativa que resuena con sus empleados. Una cultura organizacional clara y compartida se convierte en una guía para la toma de decisiones diarias y un factor cohesionador que une a los colaboradores en torno a objetivos comunes.

¿Cómo definir y vivir los valores que definen a una empresa? La definición y vivencia de los valores que identifican a una empresa constituyen un proceso integral que influye significativamente en la experiencia del colaborador. En primer lugar, la empresa debe articular de manera clara y concisa cuáles son sus valores fundamentales. Estos principios deben reflejar la identidad y la misión de la organización, sirviendo como cimientos éticos que guiarán el comportamiento y las

decisiones diarias. La transparencia en la comunicación de estos valores es esencial para asegurar una comprensión común y fortalecer la cohesión cultural.

La vivencia de estos valores implica la incorporación activa en las prácticas diarias y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Esto implica que los líderes de la empresa actúen como modelos a seguir, exhibiendo los valores en sus acciones y decisiones. Además, se deben establecer mecanismos para fomentar la participación de los empleados en la definición y promoción de estos valores, creando un sentido de propiedad y pertenencia. Una cultura organizacional sólida se construye a través de la alineación práctica de los valores, convirtiéndolos en una fuerza impulsora palpable en la experiencia diaria del colaborador.

En el actual panorama empresarial, la priorización en la experiencia del colaborador se ha convertido en un elemento esencial para el éxito y la perdurabilidad de las organizaciones. Este cambio refleja la comprensión profunda de que los empleados son el recurso más preciado de una empresa y que su compromiso y satisfacción son fundamentales. La creación de entornos que fomenten la motivación y el bienestar, a través de prácticas como horarios flexibles y programas de bienestar, no solo busca mejorar la moral, sino también atraer y retener talento.

La comunicación transparente y la participación activa son elementos cruciales en la creación de una experiencia positiva para el colaborador. Empresas que priorizan la apertura en la comunicación y promueven la participación activa no solo construyen confianza, sino que también generan un sentido de pertenencia y contribución significativa.

La innovación proveniente de las ideas de los colaboradores se destaca como un motor crucial para el crecimiento y la adaptabilidad de las empresas. Se reconoce que contar con empleados motivados y capacitados, que no solo ejecuten tareas sino que también aporten ideas innovadoras, es esencial en un

entorno empresarial en constante cambio. La formación y desarrollo personalizado son elementos esenciales para la experiencia del colaborador en una empresa moderna. Las compañías que invierten en oportunidades de capacitación no solo promueven el crecimiento profesional de sus empleados, sino que también se benefician de equipos más competentes y adaptables. La diversidad e inclusión se consolidan como dimensiones críticas que mejoran la experiencia del colaborador. Más allá de cumplir con requisitos legales, las empresas reconocen los beneficios tangibles que la diversidad aporta a la cultura y al rendimiento empresarial. Equipos diversos enriquecen la creatividad y la innovación, contribuyendo a un clima laboral positivo y a la atracción y retención de talento.

Finalmente, la construcción de una cultura organizacional sólida se erige como un elemento distintivo en la experiencia del colaborador. Empresas exitosas definen y viven sus valores, creando una identidad corporativa que resuena con sus empleados y sirve como guía para la toma de decisiones diarias. En resumen, la priorización en la experiencia del colaborador se ha vuelto esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

2.4 ¿Cómo Influye la Cultura Organizacional en la Retención del Colaborador?

Chiavenato (2009) afirma “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 108)

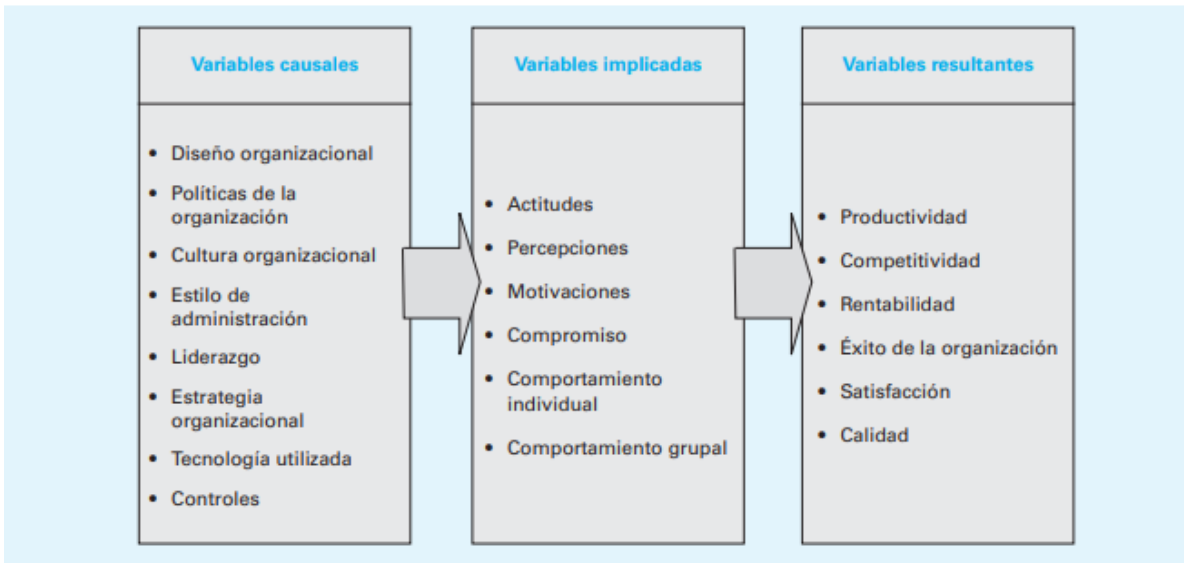
En las empresas líderes, la cultura organizacional no solo es una descripción de la forma en que las cosas se hacen, sino que también se convierte en un activo estratégico. Se reconoce que una cultura sólida es fundamental para

atraer y retener talento, fomentar la innovación y garantizar la cohesión y eficacia operativa.

La modernización de la cultura organizacional implica una adaptación proactiva a las últimas tendencias, incluida la incorporación de la tecnología de manera integral. Empresas líderes integran tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización en su cultura, fomentando una mentalidad de aprendizaje continuo y agilidad digital.

La diversidad e inclusión son pilares fundamentales en la cultura de las empresas líderes. Se reconoce que la diversidad de perspectivas y experiencias impulsa la innovación y mejora la toma de decisiones. La inclusión, por su parte, crea un ambiente donde cada empleado se siente respetado y valorado, contribuyendo a la atracción y retención del talento. En suma, en las empresas líderes, la cultura organizacional no solo define cómo se hacen las cosas, sino que también sirve como un catalizador estratégico para el éxito a largo plazo. Evoluciona constantemente para abrazar la modernización, la innovación y la adaptación a un entorno empresarial dinámico. Pero algunos de estos puntos, que son importantes para el desarrollo de una mejor cultura organizacional, los hemos abordado en párrafos anteriores, y ahora nos desplazamos en puntos complementarios, y no menos importantes, que en conjunto refuerzan la valía que

merece la cultura organizacional de las empresas.



(Evaluación del comportamiento humano en las organizaciones. Tomado de "Comportamiento organizacional" Chiavenato 2009, Pag. 129).

Además de los elementos clave ya mencionados, hay otros aspectos fundamentales que contribuyen a la formación y la influencia de la cultura organizacional en una empresa los cuales menciona Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional, los cuales se desglosaron para mayor entendimiento de cada aspecto.

- Liderazgo Ejemplar en la Cultura Organizacional:

El liderazgo ejemplar desempeña un papel central en la formación y evolución de la cultura organizacional en las empresas líderes a nivel mundial. Este aspecto no solo se trata de establecer políticas y procedimientos, sino de encarnar los valores fundamentales y comportamientos deseados, actuando como un faro guía para todos los niveles de la organización.

En las empresas líderes, la alta dirección y los líderes de equipo son conscientes de que sus acciones hablan más fuerte que las palabras cuando se trata de cultura organizacional. Actúan como modelos a seguir,

demostrando de manera consistente los valores y comportamientos que la empresa valora. Esto no sólo significa cumplir con las normas éticas y de conducta, sino también mostrar un compromiso activo con la visión y misión de la empresa.

Un liderazgo ejemplar implica una autenticidad palpable. Los líderes que son transparentes sobre sus propias fallas y aprendizajes, y que demuestran una mentalidad de crecimiento, fomentan una cultura donde el aprendizaje y la mejora continua son valores fundamentales.

- Reconocimiento y Recompensas en la Cultura Organizacional:

En el corazón de la cultura organizacional efectiva en empresas líderes se encuentra la implementación estratégica de programas de reconocimiento y recompensas. Estos programas no solo son un medio para celebrar el desempeño excepcional, sino que también sirven como mecanismo para fortalecer y consolidar los valores y comportamientos que la empresa busca promover.

- Cultura de Reconocimiento:

Las empresas líderes entienden que la creación de una cultura de reconocimiento va más allá de simples programas formales. Se trata de establecer una práctica arraigada en la cotidianidad, donde el reconocimiento se convierte en una parte integral de la forma en que la empresa opera. Esto implica reconocer tanto los logros significativos como los esfuerzos continuos y el progreso individual.

La cultura de reconocimiento no solo se limita a la alta dirección, sino que se filtra a todos los niveles de la organización. Los líderes de equipo y los colegas también desempeñan un papel vital en este proceso, brindando reconocimiento y aprecio de manera regular. Esto contribuye a la creación de un ambiente donde cada empleado se siente valorado y su contribución

es reconocida como parte esencial del éxito colectivo.

- **Recompensas Tangibles y Programas de Incentivos:**

Además del reconocimiento verbal o simbólico, las empresas líderes implementan recompensas tangibles y programas de incentivos. Estos pueden incluir bonificaciones, beneficios adicionales, oportunidades de desarrollo profesional o incluso acciones en la empresa. Las recompensas tangibles no solo sirven como motivadores financieros, sino que también actúan como símbolos concretos de aprecio y valoración.

Los programas de incentivos están diseñados estratégicamente para alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Esto crea una dinámica donde los empleados se sienten motivados a contribuir no solo a sus metas personales, sino también a los objetivos más amplios de la empresa. La claridad en la comunicación de estos programas y la equidad en su aplicación son elementos clave para garantizar su efectividad y aceptación dentro de la cultura organizacional.

- **Impacto en la Moral y el Compromiso:**

El reconocimiento y las recompensas no solo tienen un impacto superficial en la moral de los empleados, sino que también influyen significativamente en su compromiso con la empresa. Empleados que se sienten valorados y reconocidos son más propensos a estar comprometidos con sus roles y a demostrar una dedicación continua hacia el éxito de la organización.

El impacto positivo en la moral y el compromiso se traduce en beneficios tangibles para la empresa, como una mayor retención de talento, un ambiente de trabajo más positivo y productivo, y una mayor capacidad para atraer a profesionales talentosos. Las empresas líderes entienden que invertir en el reconocimiento y las recompensas no solo es una expresión

de gratitud, sino también una estrategia clave para impulsar la excelencia y la lealtad entre su fuerza laboral.

- Sistema de Valores Compartidos en la Cultura Organizacional: Claridad y Aplicación Práctica

La construcción de un sistema de valores compartidos va más allá de la formulación de declaraciones elegantes; requiere una claridad excepcional y una aplicación práctica en todas las facetas de la empresa. Esta faceta de la cultura organizacional no solo establece las bases éticas y morales, sino que también guía la conducta y las decisiones diarias.

- Claridad en los Valores:

La claridad en la definición de valores es esencial. Los valores deben ser comprensibles y accesibles para todos los miembros de la organización. Esto implica no solo una comunicación transparente, sino también una narrativa que conecte emocionalmente con los empleados. Cuando los valores son claros, se convierten en una brújula moral que orienta las acciones individuales y colectivas.

- Comunicación Significativa:

La comunicación de valores no debe limitarse a simples afirmaciones. Debe ser un proceso continuo e interactivo que involucre a los colaboradores en conversaciones significativas sobre el significado y la aplicación práctica de los valores. Las historias, ejemplos y casos reales que ilustren los valores en acción son poderosos para fortalecer la comprensión y el compromiso.

- Integración en la Toma de Decisiones:

La aplicación práctica de los valores implica su integración en la toma de decisiones diarias. Los líderes y colaboradores deben considerar

activamente cómo los valores de la empresa se relacionan con las opciones disponibles. Esto no solo refuerza la importancia de los valores, sino que también establece un estándar para la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- **Formación y Desarrollo:**

La formación y el desarrollo profesional deben incluir una dimensión ética que refuerce los valores compartidos. Esto no solo implica transmitir información sobre los valores, sino también proporcionar escenarios y casos que desafíen a los empleados a aplicar los valores en situaciones del mundo real.

- **Reconocimiento y Retroalimentación:**

Los logros y comportamientos alineados con los valores deben ser reconocidos y celebrados. Esto refuerza positivamente la conexión entre el desempeño individual y la cultura organizacional. Además, la retroalimentación constructiva en casos en los que los valores no se han seguido ayuda a corregir desviaciones y fortalecer el compromiso con la ética compartida.

- **Alineación Cultural en la Contratación: Construyendo Equipos que Reflejan los Valores Empresariales**

La contratación es un paso crucial para establecer y mantener una cultura organizacional sólida. La alineación cultural en este proceso implica más que simplemente buscar habilidades técnicas; se trata de identificar individuos que no solo se adapten, sino que también abracen los valores fundamentales de la empresa.

- **Entrevistas Centradas en Valores:**

En el proceso de selección, las entrevistas deben ir más allá de la

evaluación de habilidades técnicas y experiencias laborales. Deben incluir preguntas y escenarios diseñados para revelar la afinidad de los candidatos con los valores de la empresa. Esto puede implicar preguntas situacionales que evalúen cómo han aplicado valores similares en experiencias anteriores.

- Evaluaciones de Compatibilidad Cultural:

Las evaluaciones para medir la compatibilidad cultural son cada vez más relevantes. Estas pueden incluir pruebas psicométricas, evaluaciones de estilo de trabajo y evaluaciones de personalidad que ayuden a identificar la coherencia cultural. Es crucial que estas evaluaciones se diseñen específicamente para reflejar los valores y la identidad de la empresa.

- Inclusión de los Equipos en el Proceso

La participación de los miembros del equipo en el proceso de contratación puede ser valiosa. Sus perspectivas pueden proporcionar una visión única sobre cómo un candidato puede integrarse en el equipo existente y contribuir a la dinámica cultural. Además, puede aumentar el sentido de pertenencia desde el principio.

- Transparencia en Expectativas:

La transparencia es clave. Los candidatos deben comprender claramente los valores de la empresa y qué se espera de ellos en términos de comportamiento y contribución cultural. Esta transparencia desde el principio ayuda a establecer expectativas realistas y atraer a candidatos que estén genuinamente interesados en contribuir al ethos de la organización.

- Capacitación en la Cultura Organizacional:

Después de la contratación, proporcionar capacitación continua en la cultura organizacional refuerza los valores y ayuda a los nuevos empleados

a integrarse más rápidamente. Esto puede incluir orientación cultural, sesiones de formación y la asignación de mentores que guíen a los nuevos miembros en la comprensión y adopción de la cultura.

- El Desarrollo de Carrera y Oportunidades de Crecimiento:

Juegan un papel esencial en la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional sólida. En el mundo empresarial actual, la retención de talento y la satisfacción de los empleados están estrechamente relacionadas con las oportunidades de desarrollo profesional.

- Desarrollo Profesional:

En un entorno empresarial en constante evolución, ofrecer oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal es fundamental. Las empresas líderes entienden que sus colaboradores valoran la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, asumir roles de mayor responsabilidad y avanzar en sus carreras. Para lograr esto, implementan programas de desarrollo profesional integral. Estos programas pueden incluir mentorías, capacitación, talleres y planes de desarrollo personalizados. Los empleados se benefician al adquirir habilidades que les permiten asumir un papel más significativo en la organización y avanzar en sus carreras.

- Planes de Desarrollo Individual:

Las empresas modernas están adoptando un enfoque centrado en el empleado para el desarrollo de carrera. Esto implica trabajar en colaboración con los empleados para identificar sus metas profesionales y personales, y luego crear planes de desarrollo individuales que los ayuden a alcanzar esas metas. Estos planes pueden incluir la adquisición de habilidades específicas, la asunción de proyectos desafiantes o la búsqueda de roles de liderazgo. Esta personalización del desarrollo de carrera demuestra que la empresa se preocupa por el crecimiento y el bienestar de

sus empleados, lo que, a su vez, contribuye a una cultura organizacional sólida.

- **Mentoría y Orientación:**

Los programas de mentoría son una herramienta poderosa para el desarrollo de carrera. Emparejar a empleados más experimentados con aquellos que están buscando avanzar en sus carreras permite la transferencia de conocimientos y experiencias. Los mentores pueden brindar orientación y apoyo a medida que los empleados enfrentan desafíos y oportunidades. La mentoría también ayuda a fortalecer las relaciones en la organización y fomenta una cultura de apoyo y crecimiento.

- **Capacitación Continua:**

La capacitación constante es un pilar en el desarrollo de carrera. Las empresas líderes brindan acceso a oportunidades de capacitación que les permiten a los empleados mantenerse actualizados en sus campos y adquirir nuevas habilidades. Esto no solo beneficia a los colaboradores, sino que también contribuye a la competitividad de la empresa en un mercado en constante cambio.

- **Comunicación Interna Efectiva:**

Es un pilar fundamental en la construcción y mantenimiento de una sólida cultura organizacional. En la era de la información, donde la colaboración y la cohesión son clave, la forma en que una empresa se comunica internamente tiene un impacto significativo en la moral de los empleados y en la eficacia general de la organización.

- **Flujo de Información Abierto:**

La transparencia en la comunicación es esencial para fomentar un ambiente de confianza y colaboración. Las empresas líderes reconocen la

importancia de mantener un flujo de información abierto, asegurando que los empleados estén bien informados sobre los cambios, metas y desafíos de la empresa. Esto no solo implica compartir noticias positivas, sino también abordar los desafíos y cambios con honestidad. Un flujo de información claro y accesible contribuye a que todos los miembros del equipo comprendan la dirección de la empresa y su papel en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Plataformas de Comunicación Interna:

En la actualidad, las empresas están adoptando plataformas tecnológicas para facilitar la comunicación interna. Estas plataformas ofrecen canales centralizados para compartir noticias, actualizaciones y logros. Además, permiten la interacción en tiempo real y fomentan la participación de los empleados a través de comentarios y discusiones. La implementación efectiva de estas herramientas contribuye a la creación de una cultura donde la información es accesible, fluida y colaborativa.

- Canales Diversificados:

Reconociendo la diversidad de estilos de comunicación, las empresas exitosas utilizan una variedad de canales para llegar a sus empleados. Esto incluye reuniones regulares, boletines internos, correos electrónicos, plataformas de mensajería instantánea y redes sociales corporativas. La diversificación de los canales garantiza que la información llegue a todos los niveles de la organización y se adapte a las preferencias individuales de los empleados.

- Cultura de Apertura y Apoyo:

Fomentar una cultura de apertura en la que se aliente a los empleados a compartir sus experiencias y desafíos es esencial. Las empresas líderes promueven la empatía y la solidaridad, reconociendo que

cada individuo puede enfrentar situaciones únicas. Facilitar espacios donde los empleados puedan hablar abierta y honestamente sobre su bienestar emocional contribuye a reducir el estigma asociado con problemas mentales y crea un entorno donde la ayuda y el apoyo son accesibles.

- Liderazgo Comprensivo:

En este contexto, el liderazgo juega un papel crucial. Los líderes que comprenden y respaldan las necesidades emocionales de sus equipos establecen un tono positivo y empático. Esto no solo se traduce en una mayor retención de empleados, sino que también refuerza la conexión entre los líderes y sus equipos.

- Celebraciones de Logros:

Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos es esencial para fortalecer el espíritu de equipo y la motivación. Las empresas líderes organizan ceremonias de premiación, almuerzos o eventos especiales para destacar los hitos alcanzados por sus colaboradores. Esto no solo refuerza la cultura organizacional al reconocer y recompensar los esfuerzos, sino que también crea un ambiente positivo que motiva a los empleados a alcanzar nuevos niveles de excelencia.

- Flexibilidad y Adaptabilidad: Capacidad de Adaptarse al Cambio:

En el dinámico ámbito empresarial, la capacidad de adaptarse al cambio es un componente crítico de la cultura organizacional. Las empresas líderes reconocen la necesidad de cultivar una mentalidad flexible e innovadora para prosperar en entornos empresariales en constante evolución.

- Innovación como Pilar Cultural:

La flexibilidad va de la mano con la innovación. Cultivar una cultura

organizacional que fomente la innovación implica alentar la creatividad, la experimentación y la adopción de nuevas ideas. Las empresas que valoran la innovación no solo se adaptan a los cambios externos, sino que también buscan proactivamente nuevas formas de mejorar y destacarse en su industria.

- Estructuras Ágiles y Procesos Dinámicos:

La adaptabilidad se refleja en la disposición de revisar y ajustar estructuras organizativas y procesos de trabajo. Las empresas líderes implementan estructuras ágiles que facilitan una respuesta rápida a las demandas del mercado. Esto implica la flexibilidad para cambiar roles y responsabilidades, adoptar nuevas tecnologías y ajustar estrategias según las condiciones cambiantes.

- Cultura de Aprendizaje Continuo:

La adaptabilidad está estrechamente vinculada a la disposición de aprender de manera continua. Las organizaciones que valoran el aprendizaje continuo fomentan la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Esto no sólo capacita a los empleados para enfrentar cambios en el entorno laboral, sino que también contribuye a un sentido de progreso y desarrollo personal.

En última instancia, una cultura organizacional arraigada en la flexibilidad y la adaptabilidad no solo permite a las empresas sobrevivir en entornos volátiles, sino que también las posiciona para liderar e innovar. Al abrazar el cambio como una constante, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos con agilidad y asegurar su relevancia a largo plazo. La capacidad de adaptarse al cambio se convierte así en un pilar fundamental para el éxito sostenible en la empresa moderna.

- **Compensación y Beneficios Equitativos:**

La equidad se extiende a la compensación y los beneficios. Las empresas líderes revisan regularmente sus estructuras salariales para garantizar que no existan brechas injustas. Además, ofrecen programas de beneficios que aborden las necesidades diversas de sus empleados, promoviendo así un trato equitativo en todos los niveles.

- **Cultura de Retroalimentación Constructiva:**

Fomentar una cultura de retroalimentación abierta y constructiva contribuye a la equidad. Los empleados deben sentirse libres de expresar sus opiniones y preocupaciones, sabiendo que serán escuchados y considerados. La retroalimentación también se utiliza como una herramienta para identificar y abordar posibles sesgos en la toma de decisiones.

Estos elementos adicionales se entrelazan con los elementos clave previamente mencionados para formar una cultura organizacional completa y sólida. La interacción y la coherencia entre estos aspectos son esenciales para construir y mantener una cultura que impacte positivamente a la organización y a sus colaboradores. (Chiavenato 2009, p. 127-139)

- **Importancia de la Cultura Organizacional: Construyendo los Cimientos del Éxito Empresarial**

La trascendental importancia de la cultura organizacional en el panorama empresarial contemporáneo no puede subestimarse. Más allá de ser un concepto abstracto, la cultura de una empresa se erige como la esencia misma que impulsa la atracción, retención y desempeño sobresaliente de los empleados. Al analizar este aspecto, se revela cómo la cultura no solo moldea la personalidad de la

organización, sino que también sienta las bases para su prosperidad a largo plazo.

Chiavenato (2009) menciona “Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo” (p.130)

En un mercado laboral competitivo, la cultura organizacional emerge como un diferenciador clave. Los profesionales buscan no solo empleos, sino también entornos que resuenen con sus valores y les ofrezcan un sentido de propósito. Las empresas con culturas sólidas no solo atraen talentos calificados, sino que también fomentan una conexión más profunda y duradera con sus empleados.

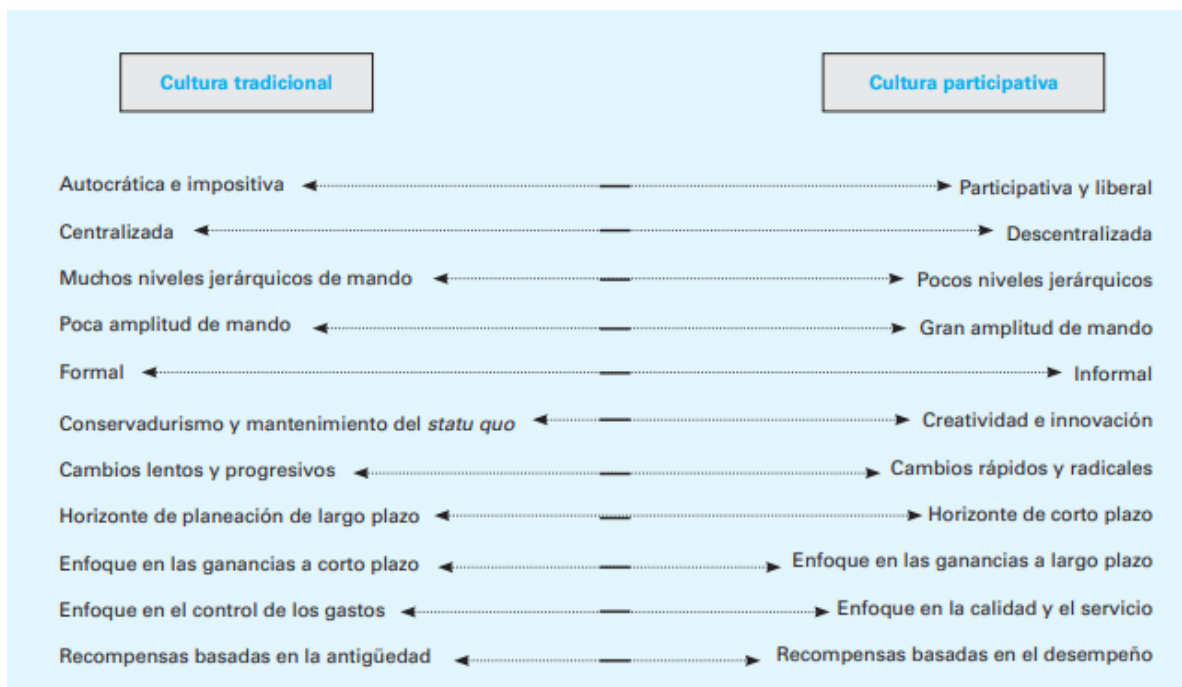
La retención de empleados es un desafío constante para las empresas. Aquí es donde la cultura organizacional desempeña un papel protector. Un entorno de trabajo que valora y nutre a sus empleados, que les brinda oportunidades de desarrollo y un sentido de pertenencia, se convierte en un imán para la retención. La coherencia cultural proporciona estabilidad y un terreno fértil para el crecimiento mutuo empresa-empleado.

La cultura organizacional actúa como el motor subyacente del desempeño de los empleados. Cuando los valores de la empresa resuenan con los individuos, se genera un sentido de compromiso y dedicación que se traduce en resultados excepcionales. Los empleados que se sienten conectados a la cultura de la empresa tienden a ser más productivos, innovadores y comprometidos con los objetivos organizacionales.

La cultura también teje una red invisible pero poderosa que une a los miembros de la organización. Proporciona un conjunto compartido de valores y creencias que actúan como pegamento social, creando cohesión y colaboración.

La coherencia cultural facilita equipos sólidos y una comunicación efectiva, elementos esenciales para abordar los desafíos empresariales de manera conjunta.

La cultura organizacional no se limita al ámbito interno. Define la percepción que el mundo exterior tiene de la empresa. Una cultura sólida y positiva no solo atrae talentos, sino que también puede influir positivamente en la opinión de clientes, socios comerciales e inversores. La reputación de una empresa está intrínsecamente ligada a su cultura, y esta conexión puede ser un activo estratégico valioso, y es cuando se debe de innovar dejando de lado una cultura tradicional para convertirla en una cultura organizacional participativa.



(Características de la cultura organizacional. Tomado de "Comportamiento organizacional" Chiavenato 2009, Pag. 131).

La dinámica naturaleza de la cultura organizacional se manifiesta en su capacidad para evolucionar y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Los cambios en la cultura son un fenómeno intrincado, influenciado por una intersección de factores internos y externos que dan forma a la identidad y el

funcionamiento de la empresa. La cultura de una empresa puede experimentar transformaciones notables con cambios en el liderazgo. El estilo, los valores y las estrategias de los nuevos líderes a menudo dejan una huella profunda en la cultura organizacional. Una transición de liderazgo, ya sea hacia un enfoque más colaborativo, innovador o orientado a resultados, puede catalizar cambios significativos en la forma en que los empleados perciben y experimentan la cultura.

En el dinámico escenario empresarial, las empresas se enfrentan constantemente a nuevas realidades. Ya sea la adopción de tecnologías emergentes, la entrada a nuevos mercados o la reevaluación de modelos de negocio, estas realidades pueden exigir ajustes en la cultura. La capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial sin perder la identidad cultural es un desafío clave. Las empresas no existen en un vacío, y las tendencias sociales y económicas externas ejercen una influencia poderosa en la cultura organizacional. La creciente conciencia social, la diversidad e inclusión, y las demandas cambiantes de los consumidores son solo algunos de los factores que pueden impulsar ajustes en la cultura. Las empresas que responden proactivamente a estas tendencias suelen destacarse en la retención de talento y en la adaptación a un mercado en constante evolución.

2.5 Estudio de Caso de Empresa Guía

En este caso de estudio, se analizó cómo trabaja y se maneja una empresa que se mantendrá en anonimato por discreción de la misma, y esta la usaremos como ejemplo para entender mejor cómo funcionan las empresas y alcanzan el éxito. Llamaremos a esta empresa "Empresa Guía" para proteger su identidad.

Aunque no se mencionara quien es la empresa, se basará la información en estrategias exitosas observadas en dicha startup. Estas estrategias se han adaptado para crear un caso de estudio que ayudará a aprender sobre temas

como; cómo gestionan a su personal, sus estrategias de retención, cómo fomentan la innovación y la sostenibilidad, y más.

Este estudio tiene como objetivo proporcionar una visión detallada de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en el mundo actual. Además, de inspirar a aquellos que quieren mejorar sus propias estrategias empresariales y alcanzar el éxito en un mundo que siempre cambia.

Al explorar cómo la Empresa Guía aborda sus problemas y las soluciones que encuentra, se espera entender mejor qué factores influyen en cómo les va a las empresas y cómo toman decisiones importantes. A medida que se avance en este estudio, se verán las estrategias y prácticas que han ayudado a esta empresa a destacar en su mercado. Hay que tener en cuenta que, aunque no sepamos quién es la empresa, las lecciones que aprenderemos son aplicables a muchas otras organizaciones que buscan ser exitosas en el mundo empresarial.

La empresa guía, es una compañía mexicana fundada en 2018 por un emprendedor extranjero, se especializa en mejorar la gestión de las solicitudes de empleo para otras empresas. Logra este propósito mediante una plataforma que reúne todas las aplicaciones en un solo lugar, aprovechando la tecnología y los bots digitales.

La historia de la empresa guía es como la mayoría de las startups: llena de intentos que no funcionaron, lecciones aprendidas y mucho esfuerzo.

Todo comenzó en 2018 después de varios intentos sin éxito de crear nuevas empresas. Fue entonces cuando el fundador, conoció a su socio y decidieron comenzar una Startup. Su idea era ayudar a jóvenes extranjeros a encontrar oportunidades de prácticas en México.

En 2019, se dieron cuenta de que las empresas necesitaban mejorar su imagen como empleadores y encontrar el mejor talento disponible. Fue así como surgió La empresa guía.

El 2020 fue un año de crecimiento para su equipo. Jóvenes con grandes sueños se unieron al proyecto con el objetivo de ayudar a las empresas a contratar talento de manera justa y a las personas a encontrar el trabajo de sus sueños.

En 2021, logró una inversión importante que les permitió expandirse y ayudar a empresas en América Latina a encontrar talento de manera eficiente. También crearon un programa para impulsar el desarrollo de talento.

El 2022 fue un año destacado. La revista Forbes los reconoció como una de las 30 promesas en el mundo de los negocios, y la empresa obtuvo la certificación B-corp, lo que muestra su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

A lo largo de estos años, se ha pasado de ser una idea a convertirse en un referente en la búsqueda y retención de talento en América Latina. Su historia muestra que el trabajo constante, la voluntad de aprender y la pasión emprendedora son clave para el éxito de las startups.

A pesar de su corta historia, esta empresa guía ha llamado la atención debido a su rápido crecimiento y su potencial para convertirse en una "empresa unicornio", es decir, una empresa con un valor de mercado que supera los mil millones de dólares. No obstante, en el segundo semestre de este 2023, enfrentó dificultades económicas que llevaron a recortar al 60% de su fuerza laboral, una situación que impactó profundamente al fundador, ya que valora mucho a su equipo humano.

A pesar de estos desafíos, la empresa ha implementado estrategias clave para retener a sus colaboradores, lo que ha sido fundamental para su éxito como startup. Algunas de estas estrategias incluyen:

- **Compensación Competitiva:** Ofrece salarios y beneficios atractivos, incluyendo incentivos salariales, seguros de salud y planes de jubilación, además de prestar atención al bienestar emocional de sus

empleados.

- Programas de Desarrollo Profesional: Proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante programas de formación y capacitación continua.
- Cultura Organizacional: Fomenta una cultura que valora la diversidad y la inclusión, creando un entorno en el que los trabajadores se sienten respetados y parte importante del equipo.
- Bienestar del Personal: La empresa se preocupa por la salud y el bienestar de sus empleados, ofreciendo atención médica y apoyo en salud mental, así como actividades que promueven el bienestar en el trabajo.
- Comunicación Activa: Fomenta la participación de los colaboradores a través de encuestas y retroalimentación constante, lo que contribuye a mejorar la experiencia laboral.
- Responsabilidad Social Empresarial: Se compromete con iniciativas de responsabilidad social corporativa, participando en proyectos de sostenibilidad, lo que aumenta el sentido de propósito y orgullo de los empleados.

A pesar de la pérdida del 60% de su fuerza laboral en el segundo semestre de 2023, la empresa guía se enfocó en fortalecer a los colaboradores restantes y adaptarlos a nuevos programas y productos. Hoy en día, es un referente en la intersección entre tecnología y gestión de talento humano. El artículo de Forbes destaca:

“El impresionante crecimiento de la empresa guía. A pesar de no haber recaudado una gran cantidad de capital y depender principalmente del bootstrapping, la plataforma ha experimentado un crecimiento constante. En 2021, recibieron más de 76,000 solicitudes de más de 10 países y ayudaron a 564 empresas a cubrir 2,897 vacantes utilizando sus servicios. Su objetivo a mediano plazo es impactar a un millón de candidatos y servir a más de 1,000 empresas. En

el artículo se enfatiza las oportunidades en México y la capacidad de tener un impacto positivo en millones de personas al abordar problemas con soluciones efectivas y equipos sólidos”.

Se realizó una breve encuesta a través de LinkedIn a 13 empleados de la empresa guía, en la que se les preguntó sobre la cultura organizacional, su bienestar emocional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, así como sus perspectivas de desarrollo profesional en la empresa. A continuación, se comparten las respuestas obtenidas



Gráfico de la respuesta de la pregunta 1. de la encuesta realizada

Siendo una empresa con pocos años en el mercado sabe que su cultura organizacional debe ir de la mano con la innovación y la inclusión, ya que la mayoría de sus colaboradores son de la generación centennial.



Gráfico de la respuesta de la pregunta 2. de la encuesta realizada

El 69.23% de los colaboradores de la empresa guía dicen que promueven un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Esto sugiere que la mayoría siente que la empresa está haciendo un esfuerzo positivo en ese sentido. Sería interesante investigar más para comprender cómo perciben la inclusión y la diversidad en el día a día laboral.

¿Cómo te sientes con respecto a tu bienestar emocional en el trabajo? ¿La empresa proporciona recursos para apoyar tu salud mental?
el 100% respondió: "Me siento bien, y la empresa ofrece recursos efectivos"

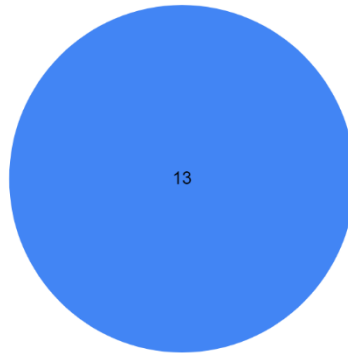


Gráfico de la respuesta de la pregunta 3. de la encuesta realizada

Esto es un punto muy enriquecedor para la empresa guía ya que el 100% de sus colaboradores mencionan que la startup se preocupa por ellos en el tema emocional, dando recursos para apoyo de salud mental.

¿Cómo calificarías el equilibrio entre tu vida personal y profesional en nuestra empresa?

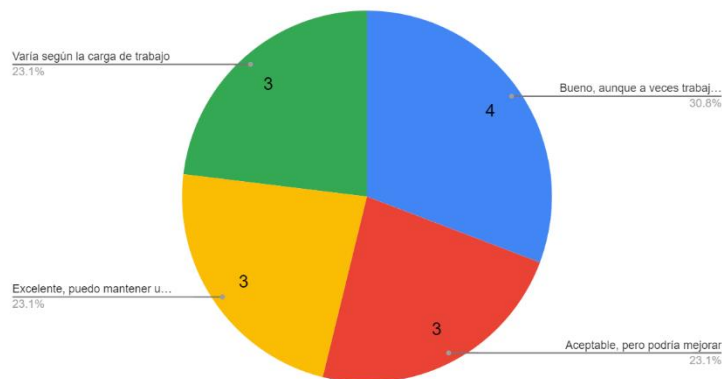


Gráfico de la respuesta de la pregunta 4. de la encuesta realizada

Esta pregunta ha generado respuestas muy diversas. Puede ser que esto se deba a los distintos roles que desempeñan en la empresa o a las diferentes cargas de trabajo que tienen los colaboradores.

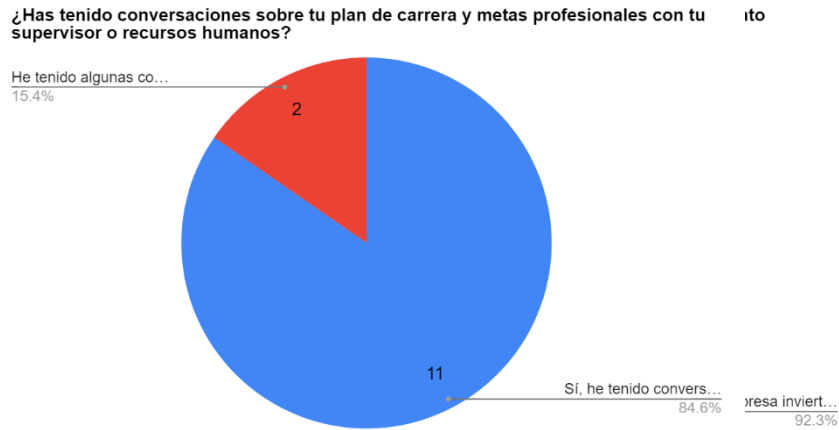


Gráfico de la respuesta de la pregunta 5. de la encuesta realizada

El crecimiento y capacitación, como se mencionó en el punto de plan carrera es algo crucial para el desarrollo profesional y crecimiento personal. La empresa guía cuenta con el 90% de satisfacción en temas de oportunidades de dicha índole.



Gráfico de la respuesta de la pregunta 6. de la encuesta realizada

La empresa guía puede tener un área de oportunidad en cuanto al trabajo en equipo, y como interactúan entre ellos..

Gráfico de la respuesta de la pregunta 7. de la encuesta realizada

La empresa guía se destaca por ser una de las startup con mayor enfoque en sus colaboradores para lograr un crecimiento exponencial en su carrera profesional.



Gráfico de la respuesta de la pregunta 8. de la encuesta realizada

Estas fueron las tres opciones de la última pregunta:

- Facilitar el equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Ofrecer más oportunidades de desarrollo.
- Fortalecer el apoyo en salud mental.

Esto muestra que los colaboradores desean continuar creciendo profesionalmente, pero también buscan equilibrar su salud mental y vida personal.

Después de llevar a cabo esta encuesta, se destaca con énfasis a la empresa guía siendo un gran referente innegable en lo que respecta al liderazgo con sus empleados, a pesar de su poco tiempo relativamente breve en el mercado. En este proceso de evaluación, emerge con una claridad sorprendente que el objetivo primordial de la empresa, y, por encima de todo, su activo máspreciado, radica en el talento humano y compromiso de su personal. Estos individuos no solo ocupan un rol fundamental en el engranaje de la organización, sino que también personifican el alma de su éxito de la empresa. Lo que resulta aún más

impresionante es que, en un lapso de tiempo relativamente breve, la empresa guía ha sido capaz de forjar y consolidar un entorno laboral en el que la retención del talento y el cultivo del liderazgo interno se encuentran en el centro de su misión y visión corporativas. Esta devoción apasionada hacia su equipo humano no solo ha fortalecido de manera significativa su cultura organizacional, sino que también le ha conferido a la empresa guía a tener un estatus que trasciende sus propias fronteras. Esta empresa sin duda es un referente fuerte para otras startups y empresas que anhelan prosperar en el vertiginoso y competitivo mundo empresarial de la actualidad.

CAPÍTULO III “LA ROTACIÓN DE LOS CENTENNIALS”

3.1 Antecedentes de la Rotación Voluntaria del Personal

La rotación voluntaria del personal, que también se conoce como renuncia voluntaria o cambio de trabajo, es un tema importante en la gestión de recursos humanos en los últimos tiempos. Se trata de cuando los colaboradores deciden dejar su trabajo por su propia voluntad para buscar mejores oportunidades laborales, condiciones de trabajo o un ambiente más satisfactorio. A lo largo de la historia, este fenómeno ha cambiado mucho debido a factores sociales, económicos y tecnológicos. En este ensayo, se va a explorar cómo ha evolucionado la rotación voluntaria de empleados con el tiempo y cómo afecta a las empresas.

Antecedentes Históricos

La historia de la rotación voluntaria del personal tiene sus raíces en la Revolución Industrial del siglo XIX, un período de grandes cambios económicos y sociales en Europa y América del Norte. En ese momento, la mayoría de las personas trabajaban en fábricas y talleres, donde las condiciones laborales eran

duras y peligrosas. La falta de leyes laborales y derechos básicos llevó a que los colaboradores cambiarán de trabajo con frecuencia, ya que las condiciones eran difíciles y las opciones de empleo limitadas. Los trabajadores a menudo dejaban sus empleos en busca de mejores condiciones y salarios. (Endalia, 2020)

Esta tendencia de rotación voluntaria siguió siendo importante en el siglo XX, especialmente durante las dos guerras mundiales y la Gran Depresión. Durante estos tiempos, la movilidad laboral se vio influenciada por factores económicos y sociales, ya que los trabajadores buscaban trabajos más estables y una mejor calidad de vida.

“El Auge de la Rotación Voluntaria en el Siglo XXI

Con la llegada del siglo XXI, la rotación voluntaria de empleados se volvió más relevante en el mundo laboral. Varias razones contribuyeron a esto, como:

1. Cambio en las expectativas de los trabajadores: En la actualidad, los colaboradores valoran más tener un trabajo que les haga sentirse satisfechos, equilibrar su vida laboral y personal, y tener oportunidades de crecimiento en un ambiente de trabajo agradable. Cuando no encuentran estas condiciones en su trabajo actual, buscan nuevas oportunidades.
2. Avances tecnológicos: La globalización y la tecnología, les permiten a las personas buscar empleo en cualquier parte del mundo. Esto significa que los empleados no están limitados geográficamente, lo que les da la opción de explorar nuevas oportunidades laborales en diferentes lugares o incluso en línea.
3. Mayor flexibilidad: La fuerza laboral moderna es más móvil y dispuesta a cambiar de empleo con frecuencia. Esto ha llevado a un

aumento en la rotación voluntaria, ya que los empleados buscan experiencias laborales diversas y enriquecedoras.

4. Importancia de la cultura de la empresa: Las empresas que ofrecen un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida tienen más probabilidades de retener a sus empleados. Por otro lado, las empresas que no lo hacen experimentan una rotación más alta". (Endalia, 2020)

La rotación voluntaria del personal tiene un impacto significativo en las empresas. Por un lado, puede ser costoso en términos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, además de la pérdida de conocimiento y experiencia de los trabajadores que se van. Por otro lado, puede ser una oportunidad para las empresas para atraer nuevo talento humano y mantener una fuerza laboral comprometida y motivada.

La gestión de la rotación voluntaria se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de recursos humanos en las organizaciones modernas. Las empresas buscan entender las razones detrás de la rotación y tomar medidas para retener a los empleados más valiosos. Esto incluye la mejora de las condiciones laborales, el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la creación de una cultura organizacional atractiva.

La rotación voluntaria de empleados ha cambiado con el tiempo, desde las difíciles condiciones de trabajo en la Revolución Industrial hasta la mayor movilidad laboral en tiempos modernos. Esto afecta a las empresas en la gestión de su personal y en su capacidad para competir. Entender cómo esto ha evolucionado es fundamental para abordar el tema de manera efectiva y crear un lugar de trabajo que retenga y atraiga al talento necesario para tener éxito en el siglo actual.

3.2 Análisis de Rotación de Colaboradores Centennials

Los Centennials llegaron a cambiar la forma en que vemos el trabajo. Hace unas décadas, se consideraba un logro quedarse en un solo trabajo durante toda la vida laboral, ya que esto traería beneficios al jubilarte pero es cierto que esta jubilación se veía a un largo plazo es decir si entrabas a trabajar de 20 años tenías que estar alrededor de 30 años para recibir dichos beneficios, es decir dejabas de trabajar a los 50 años y mensualmente tienes asegurado tu sueldo mensual y pensión como colaborador jubilado, hoy en día este beneficio no existe para las nuevas generaciones. Sin embargo, en la actualidad, esta perspectiva ha cambiado drásticamente. La generación Centennial, ha adoptado una mentalidad diferente en relación al trabajo. En lugar de buscar estabilidad a largo plazo, valoran la búsqueda constante de nuevos desafíos y un equilibrio saludable entre su vida personal y profesional. Este ensayo explora cómo los Centennials están redefiniendo la idea de la rotación laboral y cómo este cambio de mentalidad está afectando el mundo laboral.

Las generaciones anteriores, como los Baby Boomers y la Generación X, solían pasar muchos años, a veces décadas, en un solo trabajo. Sin embargo, los Centennials han trastocado esta tradición al adoptar una perspectiva diferente hacia la rotación laboral. Para ellos, cambiar de trabajo con regularidad se ha convertido en algo positivo. Ahora se valora la capacidad de ajustarse rápidamente a un entorno laboral en constante cambio, a lo que las empresas ven como habilidad la cual es llamada "Adaptabilidad". Esta nueva generación no solo abraza el cambio, sino que también reconoce la diversidad como una fortaleza en el ámbito laboral. La habilidad de afrontar desafíos diversos se considera una ventaja en lugar de una desventaja. A medida que los Centennials avanzan en sus carreras, están derribando la percepción de que la lealtad a un solo empleador es la única manera de demostrar compromiso laboral. En cambio, su enfoque se centra en explorar múltiples oportunidades y encontrar valor en la adaptabilidad.

Esta actitud está impulsando cambios significativos en la forma en que las empresas gestionan y retienen a su talento joven.

Con el tiempo, la cantidad de años que la gente trabaja en un mismo lugar ha bajado mucho. Un estudio de Deloitte muestra que la cantidad promedio de años que la gente se queda en un trabajo ha disminuido. Aunque cada persona es diferente, aquí agrego una gráfica con los datos que en promedio duran las generaciones en las empresas:

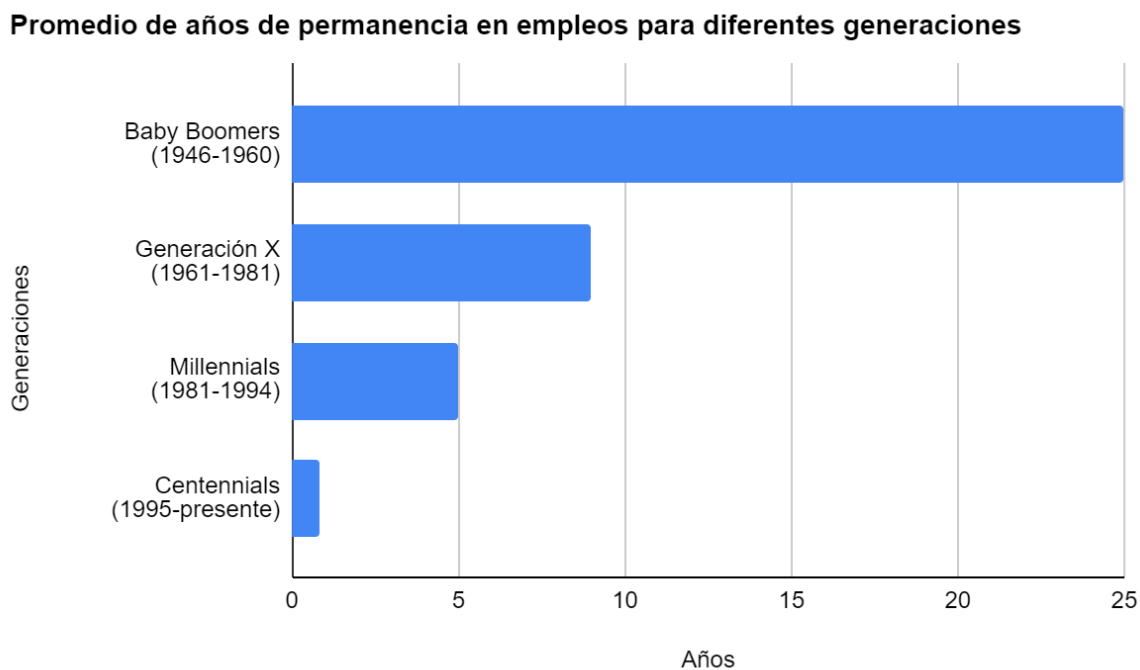


Gráfico realizado basado en información del libro Centennials, Borrachia Carolina, 2019. Pag. 43.

- Baby Boomers (1946-1960): 20 a 30 años en promedio en cada trabajo.
- Generación X (1961-1981): 8-10 años en promedio en cada trabajo.
- Millennials (1981-1994): 5 años en promedio en cada trabajo.
- Centennials (1995-2010): se estima que será de 6-8 meses en promedio en cada trabajo.

Lo que más sobresale en los Centennials es que siempre buscan cosas nuevas. No les gusta quedarse en su "zona de confort", que es como una etapa donde ya saben todo y no pueden aprender más. En cambio, quieren seguir

aprendiendo y creciendo.

Zumaeta (2022) menciona en “un estudio del periódico The Independent encontró que el 43% de los Centennials planea buscar un trabajo diferente en los próximos dos años, y solo el 28% planea quedarse en sus trabajos durante más de dos años”.

Aunque el salario es importante, la razón principal para cambiar de trabajo es que no están contentos con la manera en que las empresas actúan y con lo que creen. A veces, los Centennials solo trabajan en un lugar durante unos 8 meses. Esto pasa en parte porque los trabajos normales de 9 a 5 no les ofrecen los retos que les gustan. Son personas que siempre quieren aprender cosas nuevas y prefieren estar en situaciones donde tienen que esforzarse más. Además de querer desafíos nuevos todo el tiempo, a los Centennials no les gusta poner su vida personal en segundo lugar por el trabajo. Prefieren trabajos que les den flexibilidad, para poder equilibrar mejor su vida y su trabajo. Por eso, les gustan las plataformas de trabajo independiente, porque les dan más libertad y control en su trabajo.

La rotación de los colaboradores puede deberse a diversas causas, según la industria y el trabajo que se desempeña. Algunas de las causas más comunes de rotación de personal son:

1. Descontento en el trabajo: Los colaboradores que no están contentos con su trabajo, su entorno laboral o su salario tienden a buscar nuevas oportunidades, lo que lleva a la rotación.

2. Falta de oportunidades de crecimiento profesional: Cuando no hay posibilidades de avanzar y desarrollarse en una organización, los empleados buscan empleo en otros lugares.

3. Desequilibrio entre trabajo y vida personal: Las largas jornadas laborales o la falta de flexibilidad pueden llevar a que los empleados decidan dejar la empresa.

4. Conflictos en el lugar de trabajo: Los desacuerdos, la mala gestión y la falta de comunicación efectiva pueden crear un ambiente laboral negativo que a su vez provoca la rotación.

Los estudios que he mencionado anteriormente ayudan a entender un comportamiento que a menudo se interpreta como si a las personas les importará poco su trabajo o si cambiarán de opinión rápidamente, pero en realidad, se trata de generaciones con nuevas preocupaciones. Además, las empresas todavía están aprendiendo cómo manejar esta nueva forma de ver el trabajo. La rotación laboral de los Centennials no significa que no les importe su trabajo o que no sean constantes, más bien es su respuesta a la búsqueda de un equilibrio entre su vida personal y laboral, y su deseo de siempre tener nuevos desafíos en su carrera. Entender y adaptarse a esta perspectiva es muy importante para las empresas que quieren atraer y conservar el talento de esta generación que siempre está cambiando.

3.3 Repercusiones de la Rotación de Personal Dentro de la Empresa

En este punto, se mencionarán las distintas consecuencias de que las personas se vayan y lleguen a trabajar en una empresa. El cómo esto afecta la manera en que trabajan juntos, lo productivos que son, cómo se sienten y cuánto dinero gana la empresa. Cuando mucha gente entra y sale de una empresa, puede afectar negativamente la forma del trabajo en equipo. La forma en que las personas hacen su trabajo y se comportan se llama cultura. Si esto sucede con frecuencia, es complicado tener una cultura sólida y unida. Los nuevos colaboradores pueden tener problemas para adaptarse y seguir las mismas reglas y creencias que los

demás empleados, porque no hay estabilidad y no se pueden aprender las cosas importantes de la empresa.

Un efecto significativo de que la gente se vaya a menudo es que afecta la cantidad y calidad del trabajo. Cuando los colaboradores se van, se detiene el trabajo normal. Enseñar a los nuevos colaboradores, que se acostumbren a su trabajo y aprendan las habilidades toma tiempo, lo que hace que las cosas se hagan más lentamente. Además, las personas que tienen experiencia a menudo hacen un trabajo mejor porque saben lo que están haciendo, y cuando se van, la calidad del trabajo puede bajar.

Cuando mucha comienza a rotar se permea la parte moral y de compromiso, puede hacer que los colaboradores que se quedan se sientan tristes y menos interesados en su trabajo. Ver a colegas marcharse a menudo puede crear preocupación y duda en los que se quedan. La falta de estabilidad en el trabajo puede hacer que los empleados se sientan menos unidos a la empresa y menos comprometidos con ella. Cuando la gente no está comprometida, generalmente no ponen mucho esfuerzo en su trabajo, lo que afecta directamente a cuánto trabajo se hace y a lo bien que se hace.

Uno de los puntos claves que debe tomar la empresa con la rotación de colaboradores es la parte económica y el costo que este implica. Cuando muchos colaboradores se van y vienen en una empresa, esto cuesta mucho dinero. Los gastos incluyen encontrar, elegir y entrenar a nuevos empleados. Gastar tiempo y recursos en colaboradores que luego se van significa perder dinero. Además, si la rotación es demasiado alta, los empleados que se quedan pueden tener que hacer más trabajo, lo que puede hacer que se cansen mucho, e incluso entren en etapa de estrés o burnout y esto conlleva a que la empresa disminuya su productividad y los objetivos no se logren.

Cuando la rotación de personas es constante en la empresa, afecta mucho la forma en que se trabaja en conjunto, y empiezan las preguntas entre el entorno

laboral, ¿cuánto trabajo hacemos?, ¿cómo nos sentimos? y ¿cuánto dinero ganamos? Para lidiar con esto, se debe pensar con cuidado y encontrar formas de evitar que la gente se vaya. Cuando se logra esto, se vuelve más fuerte el mercado laboral competitivo y se mantiene un lugar de trabajo donde las personas estén contentas y hacen un trabajo productivo. Invertir en mantener a los empleados es invertir en el éxito a largo plazo de las empresas.

3.4 Pérdidas en Costos al Momento de la Rotación

La rotación de personal, que se refiere a la gente que se va y viene de una empresa, es un tema que preocupa a muchas empresas en todo el mundo. Aunque es normal que la gente cambie de trabajo de vez en cuando, esto puede costarle mucho dinero a una empresa y hacerla menos eficiente. Este trabajo se enfoca en calcular cuánto dinero se gasta y qué gastos conlleva para una empresa cuando su personal cambia constantemente, y también busca ideas para reducir estos problemas.

Chiavenato (2000) afirma “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización”. (p. 195)

La rotación de personal implica gastos que afectan a las empresas.

Chiavenato (2000) menciona “el costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa”. Según Chiavenato la rotación de colaboradores conlleva gastos primarios, secundarios y terciarios.

- Costos primarios: Se relacionan directamente con el retiro de cada colaborador y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de ingreso, costos de desvinculación, costos de capacitación.
- Costos secundarios: Cubren aspectos difíciles de medir en forma cualitativa porque son más sobre la calidad que sobre la cantidad. Son efectos inmediatos que vienen con el cambio de personal. Los costos adicionales incluyen: cómo afecta a la producción, cómo afecta a la actitud del personal, costos fuera del trabajo y costos fuera de las operaciones normales.
- Costos terciarios: Se relacionan con los cambios a futuro, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Mientras que los costos principales se pueden medir con números y los secundarios son más sobre la calidad, los costos terciarios son simplemente estimaciones. Estos incluyen gastos adicionales y pérdidas en los negocios. (Chiavenato, 2000)

El equipo de "Recursos Humanos" se debe encargar de manejar a los colaboradores, pero la rotación de personal necesita la atención de todas las áreas de la empresa.

Cuando se intenta averiguar cuánto dinero una empresa gasta debido a que su personal cambia, los números son diferentes según el tipo de negocio, cuánta gente trabaja en la empresa y dónde está ubicada. No obstante, un estudio de la empresa Apli jobs nos ayuda a entender el costo que tiene la rotación por año.

“Cada año las empresas en México pierden 1.1 billones de pesos

por la rotación de sus colaboradores, de acuerdo con un análisis elaborado por Apli, startup de software e Inteligencia Artificial para selección de talento. De acuerdo con el análisis realizado por la startup, cada colaborador que rota tiene un impacto promedio de 47,000 pesos para las organizaciones de diversos sectores de la industria y del comercio nacional.” (MIT SMR México, 2022).

Este mismo estudio menciona que a las empresas les toma unos 40 días encontrar a alguien nuevo cuando un colaborador deja la compañía. Durante ese tiempo, pierden ventas porque no tienen a todos los empleados y a menudo tienen que pagar horas extra para cubrir la falta de personal. Esta estimación tiene un costo con la pérdida de productividad de 25,000 pesos mexicanos por colaborador que sale de la empresa.

Estas cifras sugieren que la rotación de personal puede ser costosa y, en algunos casos, representar una inversión significativamente mayor que el salario anual del empleado. Reducir la rotación de colaboradores es esencial para minimizar los costos asociados.

3.5 Prevención y Predicción de Rotación del Personal

Una vez que se tiene más claridad de lo que implica la rotación de personal, se debe mencionar que esto también es conocido como la fluctuación de empleados. Y también es que tener cierto grado de rotación es inevitable, pero siendo conscientes que un alto índice de rotación puede tener un impacto negativo en la estabilidad y el rendimiento de una organización. En este punto, se va centrar en las formas de cómo evitar y prever que los colaboradores se vayan de su trabajo.

Predecir si los empleados van a irse implica usar información y análisis

para saber quiénes podrían estar pensando en dejar su trabajo. Algunas de las formas en que se hace esto incluyen:

- Revisar el historial de la empresa: Mirar cómo ha sido antes la rotación de empleados en la empresa para ver si hay patrones o cosas que se repiten.
- Preguntar a los colaboradores si están satisfechos: Hacer preguntas regulares a los empleados para saber si están contentos en su trabajo y si hay problemas.
- Usar Programas de Computadora Inteligentes: Utilizar programas de computadora que pueden aprender por sí mismos para analizar datos y decirnos si algún colaborador podría estar pensando en irse.
- Mirar cómo están haciendo su trabajo: Ver cómo los colaboradores están haciendo su trabajo y lo que dicen sus supervisores sobre su desempeño para ver si hay señales de que podrían irse.

En el mundo laboral de hoy, mantener a los empleados en una empresa se ha vuelto un reto muy importante para que tengan éxito a largo plazo. Para entender mejor esta situación, se realizó una entrevista mediante la plataforma de zoom a Tico Perezgrovas, el fundador de Empresas con Rumb. Su trabajo consiste en ayudar a las empresas a revisar, mejorar y hacer más fuerte su forma de organizarse. Una de las personas expertas en el tema de las relaciones humanas dentro de las empresas. Y en esta entrevista, Tico contestó preguntas claves que ayudan a entender cómo los líderes pueden hacer que los empleados se queden en la empresa y, en consecuencia, hacer que la empresa funcione mejor.

Perezgrovas habla sobre los errores más comunes que cometen los líderes y que pueden llevar a la salida de los colaboradores de una empresa, destacó varios puntos críticos. Mencionó que la falta de comunicación efectiva es esencial para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en su trabajo. Además, señaló que un error significativo que muchas empresas, sin importar su tamaño, cometen es no brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Esto es especialmente relevante cuando se trata de la generación centennial, ya que estos colaboradores buscan activamente crecer en sus carreras profesionales. En su opinión, las empresas que no ofrecen estas oportunidades suelen experimentar una alta rotación de personal, ya que utilizan a sus empleados para tareas sin fomentar su desarrollo.

Perezgrovas también resaltó la importancia de reconocer los logros y esfuerzos de los colaboradores, sin importar cuán pequeños sean. Argumentó que el reconocimiento desempeña un papel fundamental en la motivación de los empleados y en la creación de un sentido de pertenencia dentro de la empresa. Además, subrayó que la empatía es esencial para los líderes, ya que no tomar en cuenta las necesidades y preocupaciones de los colaboradores puede conducir a la insatisfacción y, en última instancia, a la renuncia.

Todos estos factores iniciales, según Perezgrovas, contribuyen a la importancia de proporcionar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Destacó que la falta de equilibrio puede dar lugar al temido "burnout", que se traduce en agotamiento y desequilibrio entre la vida laboral y personal, lo que a su vez disminuye el rendimiento y la productividad de las personas.

Por último, señaló que un factor adicional es que los líderes y las cabezas de las empresas a menudo no promueven un ambiente de trabajo

positivo y saludable. Esta omisión puede llevar a la creación de un ambiente tóxico o poco saludable, lo que puede alejar a los empleados motivados y comprometidos. En resumen, es esencial que los líderes se enfoquen en mejorar estos aspectos para mantener a sus colaboradores satisfechos y comprometidos en el lugar de trabajo.

También consultamos con Perezgrovas sobre las estrategias que considera que los líderes deberían implementar para prevenir la salida de colaboradores. Él nos proporcionó cuatro puntos importantes que tanto los líderes como el departamento de recursos humanos deben considerar:

1. Comunicación abierta y regular: Mantener canales de comunicación abiertos para que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y necesidades.
2. Encuestas de satisfacción laboral y entrevistas de salida: Obtener retroalimentación honesta a través de encuestas y entrevistas de salida para identificar áreas de mejora.
3. Observación de indicadores de desempeño: Estar atentos a señales de descontento o insatisfacción, como la disminución de la productividad o el aumento de las quejas.
4. Ofrecer desarrollo profesional: Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Estas estrategias, afirma Perezgrovas, son esenciales para retener a los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivador. Perezgrovas también mencionó que un punto clave para la prevención de bajas de colaboradores es el feedback, el cual debe ser fundamental para el desarrollo de los colaboradores, y los líderes desempeñan un papel crucial en este proceso. Basados en este comentario, se le preguntó cómo creía que

debería ser un buen feedback, ya que muchas veces, incluso los líderes no saben cómo darlo y mucho menos los colaboradores cómo recibirlo, y esto podría ser perjudicial. Él mencionó que un buen feedback debe consistir en ser específico y concreto en las observaciones, ya que los comentarios vagos pueden no ser útiles para el desarrollo. Proporcionar retroalimentación oportuna y no limitar el feedback a revisiones anuales, sino proporcionar de manera regular. Recalcó que para él, un buen manejo del feedback de un líder a un colaborador es a través de una reunión "Uno a Uno" una vez al mes y con evaluaciones de mejoras. Se debe ser equitativo y no sesgado en las evaluaciones, es decir, evaluar a los empleados de manera justa y objetiva. Ofrecer soluciones y consejos, y no solo identificar áreas de mejora, sino también proporcionar orientación sobre cómo mejorar, es decir, guiar a la persona. Pero, sobre todo, un buen feedback debe ir de la mano de saber escuchar activamente a los colaboradores, escuchar sus opiniones y estar dispuesto a adaptarse.

Y todo esto con el propósito de retener y mejorar la relación con el colaborador, siempre enfocado en un objetivo específico, que en este caso es desarrollar un Plan de Carrera. Perezgrovas destacó la importancia de tener un plan de carrera, el cual, en su punto de vista, debe constar de cinco puntos fundamentales:

1. Identificación de metas profesionales a corto y largo plazo: Ayudar a los empleados a visualizar su futuro en la empresa.
2. Desarrollo de habilidades y capacitación: Brindar oportunidades para adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras.
3. Oportunidades de crecimiento y avance: Establecer un camino claro para el progreso dentro de la empresa.
4. Mentoría y apoyo: Ofrecer mentoría y apoyo para el desarrollo profesional.

5. Reconocimiento y recompensas: Reconocer y recompensar el progreso y los logros.

Este plan de carrera debe ser una colaboración entre el colaborador, su líder directo y el departamento de recursos humanos. Un plan de carrera sólido no solo ayuda a retener a los colaboradores, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más motivado y comprometido.

La retención de empleados es un desafío crítico para las empresas en la actualidad, y Tico Perezgrovas de Empresas con Rumbo proporcionó valiosos conocimientos sobre cómo abordar este desafío. La comunicación efectiva, el feedback enriquecedor y un plan de carrera bien estructurado son algunas de las estrategias clave que pueden ayudar a las empresas a mantener su talento humano y fomentar un ambiente de trabajo saludable. Estas prácticas no solo benefician a los colaboradores, sino que también enriquecen la cultura y el éxito general de la empresa.

CAPÍTULO IV “GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RH: LOS CENTENNIALS”

4.1 Gestión y Liderazgo Enfocado en los Centennials

Después de una minuciosa investigación y consultas con expertos en el tema, se tomaron los puntos de Jason Dorsey, un reconocido experto en generaciones. Este enfoque de la gestión del liderazgo va 100% enfocado en la Generación Centennial, así como en la creación de directrices fundamentales para interactuar y liderar de manera eficaz a dicha generación. A lo largo de su extensa carrera, Dorsey ha identificado una serie de lecciones esenciales que son de suma importancia para líderes y gerentes al enfrentarse a la Generación Centennial.

Una de las lecciones más destacadas extraídas de la investigación de Dorsey es la necesidad de establecer una comunicación efectiva. Los miembros de la Generación Centennial tienen una preferencia marcada por la comunicación rápida y digital. Esto implica que los líderes deben adaptarse y utilizar la tecnología de manera efectiva para mantener un vínculo constante con estos jóvenes profesionales. Además, esta adaptación requiere un enfoque más ágil en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. En consecuencia, los líderes y gestores deben demostrar flexibilidad y una apertura al cambio, aspectos que se convierten en esenciales en este entorno empresarial en constante evolución.

Otro punto crítico que emerge de la investigación de Dorsey es la importancia de brindar un sentido de propósito y significado en el trabajo. La Generación Centennial, al igual que muchas otras generaciones, valora las organizaciones comprometidas con la responsabilidad social y la sostenibilidad. En este sentido, los líderes y gestores deben esforzarse por alinear los valores de la empresa con los de sus colaboradores. Este alineamiento no solo contribuirá a retener talento, sino que también potenciará la productividad y la satisfacción en el trabajo.

La diversidad e inclusión son valores fundamentales en el entorno laboral actual. En este aspecto, la investigación de Dorsey también proporciona una guía sólida. Los líderes deben trabajar activamente en la creación de un entorno de trabajo que celebre la diversidad y promueva la inclusión. Esto implica la implementación de políticas de contratación más equitativas y la puesta en marcha de programas de capacitación en sensibilidad cultural, con el objetivo de fomentar un ambiente donde todos los colaboradores se sientan valorados y respetados.

El conocimiento que tiene Jason Dorsey en relación a la Generación Z brinda una base sólida para diseñar prácticas de liderazgo y gestión en

empresas y startups. Al ajustarse a las preferencias y valores cambiantes de la fuerza laboral, los líderes pueden capitalizar el potencial de sus equipos y promover un ambiente de trabajo más eficaz y satisfactorio. Estas lecciones aplican no solo a la Generación Centennial, sino que son aplicables a todos los colaboradores, sin importar su edad o generación. La adaptabilidad y la apertura al cambio se convierten en elementos cruciales en la gestión de cualquier equipo en la actualidad.

Siguiendo los puntos guía proporcionados por Dorsey y considerando todo lo mencionado anteriormente, es esencial crear un enfoque sólido que abarque la gestión y el liderazgo necesarios en las empresas para establecer una base inicial sólida con el propósito de una gestión y retención efectiva de la generación Centennial. Para llevar a cabo este proceso, podemos desarrollar un marco detallado que nos permita comprender y aplicar estos conceptos en la práctica. A continuación, se presenta una tabla que desglosa los elementos clave de esta estrategia:

Elemento de Estrategia	Descripción
Comunicación Efectiva	Establecer canales de comunicación digital y ágil para mantener una conexión constante con los colaboradores Centennials. Fomentar una retroalimentación abierta y una comunicación bidireccional.

<p>Diversidad e Inclusión</p>	<p>Implementar políticas de contratación equitativas y programas de capacitación en sensibilidad cultural. Crear un ambiente de trabajo que celebre la diversidad y promueva la inclusión.</p>
<p>Propósito en el Trabajo</p>	<p>Alinear los valores de la empresa con los valores de los colaboradores Centennials, enfocándose en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Proporcionar un sentido de propósito y significado en el trabajo.</p>
<p>Flexibilidad Laboral</p>	<p>Ofrecer opciones de trabajo remoto o horarios flexibles para adaptarse a las necesidades individuales de los colaboradores Centennials.</p>
<p>Mentoría y Desarrollo</p>	<p>Establecer programas de mentoría intergeneracional para fomentar el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimientos. Ofrecer</p>

	oportunidades de desarrollo profesional.
Responsabilidad Social	Participar en actividades benéficas y promover prácticas comerciales responsables. Involucrar a los colaboradores en iniciativas de responsabilidad social corporativa.
Innovación y Colaboración	Fomentar un entorno que promueva la innovación y la creatividad. Brindar espacio para que los colaboradores Centennials propongan ideas nuevas y creativas.
Reconocimiento y Retroalimentación	Proporcionar reconocimiento y retroalimentación constante para asegurarse de que el trabajo de los colaboradores sea valorado y sepan cómo pueden mejorar.
Oportunidades de Carrera	Ofrecer un camino claro de crecimiento profesional y oportunidades de carrera dentro de la empresa. Motivar a los colaboradores Centennials a

comprometerse a largo plazo.

Tabla creada por autoría propia para la estrategia de retención y desarrollo de los centennials, del presente trabajo.

Esta tabla proporciona una base sólida para desarrollar una estrategia de gestión y liderazgo específica para la Generación Centennial. Sin embargo, es importante destacar que esta estrategia debe ser adaptada y ajustada continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de esta generación. La retroalimentación constante y la evaluación regular son clave para mantener una gestión y retención efectiva de los colaboradores Centennials en el entorno empresarial en constante evolución.

4.2 Estrategia para la Gestión y Retención de Recursos Humanos: Los Centennials

Estrategia de Directrices de Equipo para la Gestión y Retención de la Generación Centennial

En el entorno empresarial actual, la gestión y retención efectiva de los colaboradores se ha convertido en un desafío crucial para las organizaciones. En particular, la Generación Centennial, conocida por su diversidad, espíritu emprendedor y profunda conexión con la tecnología, presenta un conjunto único de expectativas y preferencias que requieren una estrategia de gestión adaptada y orientada al futuro.

Esta estrategia aborda la gestión y retención de la Generación Centennial sin entrar en detalles sobre quiénes son. La estrategia se basa en la implementación de Directrices de Equipo, que son pautas y enfoques específicos que permiten a los

líderes y colaboradores adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. Desde el departamento de Recursos Humanos, el objetivo es establecer un roadmap que brinde un marco claro y efectivo para liderar y retener a los colaboradores Centennials. Estas directrices se centran en aspectos como la comunicación, la diversidad, la formación, el desarrollo profesional y la alineación de valores, elementos clave para asegurar que esta generación se sienta valorada y comprometida en nuestra organización.

Buscando crear un entorno de trabajo que celebre la diversidad, fomente la innovación y promueva un sentido de propósito en el trabajo, aspectos que sabemos que son de suma importancia para la Generación Centennial. Además, se busca establecer un diálogo abierto y continuo con los colaboradores para ajustar y optimizar estas directrices a medida que evoluciona el panorama empresarial y generacional. Dicha estrategia de Directrices de Performance para la Gestión y Retención de Talento Centennial está diseñada para empoderar a los líderes y colaboradores aprovechando todo el potencial de la Generación Centennial.

La estrategia va enfocada en un Roadmap de 3 tiempos con 6 Directrices de Performance para la Gestión y Retención de Talento Centennial con Enfoque en un Plan Carrera. Cada aspecto clave cuenta con un "Check List" para lograr tener una evaluación de la relación del Líder Directo o Cabeza de Equipo hacia el colaborador. En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente", y esta la evalúa la empresa, enfocándonos en el departamento de recursos humanos.

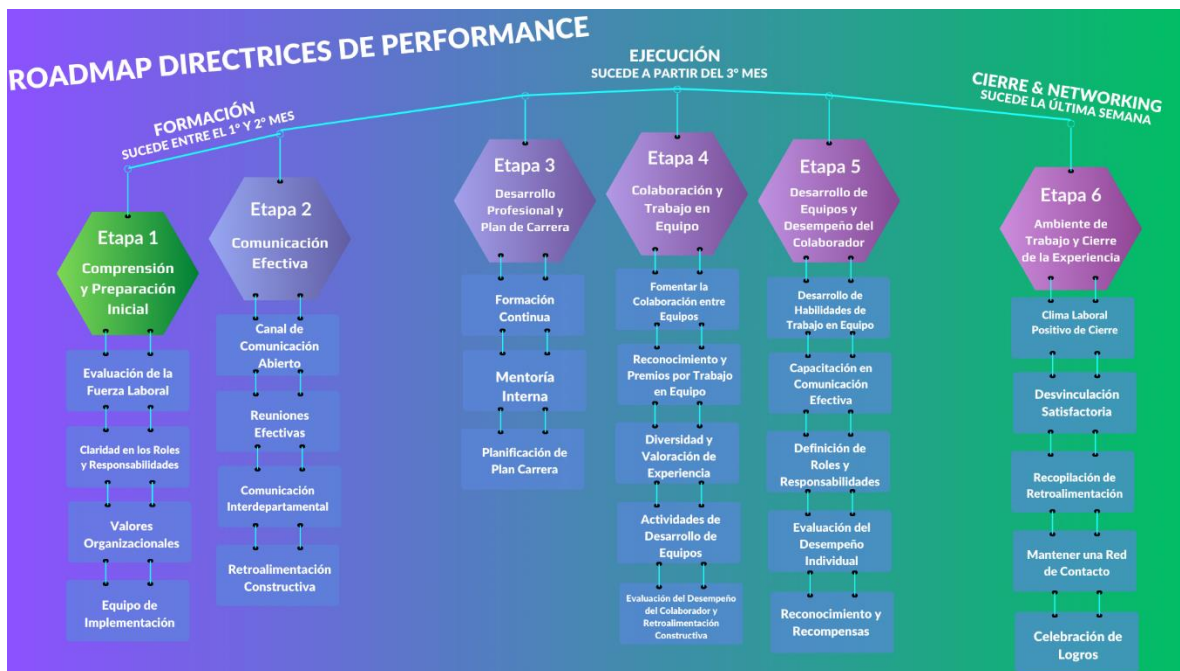


Gráfico del road map creado por autoría propia para la estrategia de retención y desarrollo de los centennials, del presente trabajo.

Los 3 tiempos se desglosan de la siguiente forma:

Tiempo 1: Formación (Primer y Segundo Mes del Colaborador)

Objetivo: El objetivo de esta etapa es proporcionar una formación integral y efectiva a los nuevos colaboradores Centennial en sus dos primeros meses en la empresa. Se busca asegurar que adquieran rápidamente las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera competente y se integren adecuadamente en el equipo y la cultura de la empresa. Además, se pretende crear una base sólida para el compromiso y el rendimiento a largo plazo.

Conformado por dos directrices:

- Etapa 1: "Comprensión y Preparación Inicial"
- Etapa 2: "Comunicación efectiva"

Tiempo 2: Ejecución (A partir del Tercer Mes del Colaborador)

Objetivo: Es permitir que los colaboradores Centennial apliquen efectivamente las habilidades y conocimientos adquiridos durante la fase de formación. Se les brinda la oportunidad de asumir más responsabilidades y contribuir de manera significativa a los proyectos y objetivos de la empresa. Además, se busca garantizar que se sientan valorados y respaldados en su crecimiento profesional continuo, y sobre todo vayan de la mano con su carrera profesional y el equipo con el que trabajan diariamente.

Conformado por tres directrices:

- Etapa 3: "Desarrollo Profesional y Plan Carrera"
- Etapa 4: "Colaboración y Trabajo en Equipo"
- Etapa 5: "Desarrollo de Equipos y Desempeño del Colaborador"

Tiempo 3: Cierre & Networking (Última Semana del Colaborador en la Empresa)

Objetivo: El tiempo final se centra en el cierre de la experiencia del colaborador Centennial de manera positiva. El objetivo principal es proporcionar oportunidades para que los colaboradores salientes establezcan conexiones y redes profesionales sólidas que puedan ser beneficiosas para su futuro. Esto incluye actividades de despedida, la transferencia de conocimientos a otros miembros del equipo y la creación de un ambiente donde los colaboradores se sientan apreciados y se les dé la oportunidad de expresar su aprecio hacia la empresa. Además, se busca que los colaboradores salientes se conviertan en embajadores de la marca y mantengan vínculos con la organización incluso después de su salida.

Conformado por una directriz:

- Etapa 6: "Ambiente de Trabajo y Cierre de la Experiencia"

Estos 3 tiempos con 6 directrices los diseñe para abordar las necesidades específicas de los colaboradores Centennial a lo largo de su ciclo de vida en la empresa, desde su incorporación hasta su partida. El enfoque en la formación, la ejecución y el cierre y networking contribuirá a la gestión y retención efectiva de más del año en las empresas.

Directrices de Performance:

- **Etapa 1: "Comprensión y Preparación Inicial"**

La primera etapa de este roadmap, "Comprensión y Preparación Inicial", es fundamental para establecer una base sólida en la gestión y retención del talento humano con un enfoque en el plan de carrera en nuestra organización. En esta etapa inicial, el objetivo principal es adquirir un conocimiento profundo de nuestra fuerza laboral actual, identificar áreas de mejora y establecer las bases necesarias para un desarrollo profesional efectivo.

Objetivo de la Etapa 1:

El objetivo central es comprender quiénes son los colaboradores, sus roles y responsabilidades, y las dinámicas de trabajo dentro de la empresa. Segundo, se preparan para implementar las directrices de equipo que facilitarán el desarrollo de planes de carrera. Al finalizar esta etapa, se debe estar en una posición óptima para abordar el crecimiento profesional y la retención de talento de manera estratégica y efectiva.

Aspectos Clave:

1. Evaluación de la Fuerza Laboral: Realización de una

evaluación integral de nuestra fuerza laboral actual para identificar habilidades, experiencia y contribuciones de los colaboradores.

Check List del Punto 1 : Evaluación de la Fuerza Laboral:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Evaluación regular de las habilidades y experiencia de los colaboradores.
- Reconocimiento de las contribuciones y logros de los colaboradores.
- Identificación de áreas de desarrollo y capacitación.
- Implementación de programas de desarrollo profesional.
- Disponibilidad de oportunidades de crecimiento interno.

2. Claridad en los Roles y Responsabilidades: Se establecen roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo, asegurándonos de que comprendan su posición en la organización. A través de un Job Description.

Check List del Punto 2: Claridad en los Roles y Responsabilidades:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Comunicación efectiva de las expectativas del rol.
- Los colaboradores comprenden sus funciones y tareas.
- Procesos establecidos para la revisión y actualización de roles.
- Los colaboradores participan en la definición de sus roles.

3. Valores Organizacionales: Se hace un punto de reminder para volver hacer hincapié en los valores y la misión de la empresa para alinear a todos los colaboradores con la visión de la organización. Este punto es clave para que los colaboradores conozcan el rumbo de la empresa y entiendan en que parte entran ellos al ejecutar su rol.

Check List del Punto 3: Valores Organizacionales:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Crear comunicación constante de los valores y la misión de la empresa.
- Alinear a los colaboradores con la visión de la organización.
- Valores organizacionales reflejados en la cultura de trabajo.
- Medición del grado de alineación de los colaboradores con los valores.
- Fomentar los valores en la toma de decisiones.

4. Equipo de Implementación: Se crea un equipo interno responsable de la implementación y seguimiento de las directrices, garantizando la diversidad de perspectivas y la efectividad en la ejecución. En este caso puede ser el departamento de Recursos Humanos o en dado caso el Líder Directo.

Check List del Punto 4: Equipo de Implementación:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Designación de un equipo interno para la implementación de directrices. (Puede ser Recursos Humanos o el Líder Directo).

- Diversidad de perspectivas en el equipo de implementación.
- Comunicación efectiva dentro del equipo de implementación.
- Cumplimiento de roles y responsabilidades dentro del equipo.
- Seguimiento de avances y logros en la implementación.

Esta etapa es esencial para construir una base sólida en la que se apoyarán las fases posteriores de desarrollo del plan de carrera y retención de talentos. Al comprender completamente a nuestra fuerza laboral y prepararnos adecuadamente, estaremos mejor equipados para maximizar el potencial de los colaboradores y asegurar su éxito a largo plazo en nuestra organización.

- **Etapa 2: "Comunicación efectiva"**

La segunda etapa del roadmap, "Comunicación Efectiva," es esencial para construir una base sólida en la gestión y retención de talentos, con un enfoque en el desarrollo del plan de carrera en nuestra organización. En esta etapa, nos centramos en el establecimiento de una comunicación clara y eficaz con los colaboradores, lo que es fundamental para fomentar la confianza, la colaboración y la satisfacción en el trabajo.

Objetivo de la Etapa 2:

El objetivo principal de esta etapa es mejorar la comunicación entre líderes y colaboradores. A través de una comunicación efectiva, se busca asegurar que los mensajes clave se transmitan de manera clara, que se fomente un ambiente de trabajo transparente y que se promueva una cultura de retroalimentación constante. Al finalizar esta etapa, se debe haber mejorado significativamente la comunicación en la empresa.

Aspectos Clave:

1. Canal de Comunicación Abierto: Establecer un canal de

comunicación abierto que permita a los colaboradores compartir ideas, inquietudes y éxitos de manera efectiva.

Check List del Punto 1 : Canal de Comunicación Abierto:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se fomenta y se utiliza un canal de comunicación abierto en la organización.
- Los colaboradores se sienten cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones.
- Existen canales para la comunicación bidireccional con líderes y colaboradores.

2. Reuniones Efectivas: Definir un protocolo para reuniones efectivas que incluyan un propósito claro, una agenda y un seguimiento de acciones. Y posterior a la reunión toda junta debe ser enviada a través de una minuta a los participantes de esta

Check List del Punto 2 : Reuniones efectivas:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Las reuniones tienen un propósito claro y se comunican agendas con anticipación.
- Se sigue un formato efectivo durante las reuniones, permitiendo la participación de todos.
- Se realiza un seguimiento de las acciones acordadas en las reuniones.

- Se envía minuta con puntos acordados y puntos a seguir después de la reunión.

3. Comunicación Interdepartamental: Fomentar la comunicación y colaboración entre departamentos para abordar desafíos interfuncionales de manera efectiva.

Check List del Punto 3 : Comunicación Interdepartamental:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se promueve y facilita la comunicación entre departamentos para abordar desafíos interfuncionales.
- Los líderes colaboran en proyectos interdepartamentales de manera efectiva.
- Se comparten aprendizajes y conocimientos entre áreas de la organización.

4. Retroalimentación Constructiva: Establecer una cultura de retroalimentación donde se reconozcan logros y se aborden oportunidades de mejora de manera constructiva.

Check List del Punto 4: Retroalimentación Constructiva:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Existe una cultura de retroalimentación en la organización.
- Se reconocen logros y se celebran los éxitos del equipo.
- La retroalimentación se ofrece de manera constructiva para mejorar el desempeño.

- **Etapa 3: "Desarrollo Profesional y Plan Carrera"**

La tercera etapa del roadmap, "Desarrollo Profesional y Plan Carrera," representa un paso crucial en la gestión y retención de talentos con un enfoque en el desarrollo de una carrera significativa en nuestra organización. En esta etapa, se enfoca en proporcionar a los colaboradores las herramientas y oportunidades necesarias para su crecimiento profesional y desarrollo de un plan de carrera sólido.

Objetivo de la Etapa 3:

El objetivo principal de esta etapa es empoderar a los colaboradores para que definan y persigan sus metas de desarrollo profesional y planifiquen sus trayectorias en la empresa. Al finalizar esta etapa, se espera haber fortalecido el compromiso de los colaboradores, aumentando su satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Aspectos Clave:

1. Formación Continua: Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que fomenten el crecimiento de habilidades y conocimientos.

Check List del Punto 1: Formación Continua:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Los colaboradores tienen acceso a recursos de aprendizaje y desarrollo.
- Se proporciona retroalimentación y seguimiento después de la capacitación.

2. Mentoría Interna: Establecer programas de mentoría interna para transferir conocimientos y fomentar el desarrollo de liderazgo.

Check List del Punto 2: Mentoría Interna:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se tiene programas de mentoría interna que emparejan a colaboradores con mentores.
- La mentoría interna fomenta la transferencia efectiva de conocimientos y habilidades.
- Los mentores y mentees tienen acceso a recursos y apoyo para la mentoría.

3. Planificación de Plan Carrera: Ayudar a los colaboradores a establecer metas de desarrollo y a planificar sus trayectorias profesionales dentro de la organización, desde su inicio hasta su cierre profesional en la empresa.

Check List del Punto 3: Planificación de Plan Carrera:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Ayudar a los colaboradores a establecer metas de desarrollo y planificar su carrera.

- Proporcionar oportunidades de avance dentro de la organización.
- Se realizan revisiones regulares de los planes de carrera de los colaboradores.

- **Etapa 4: "Colaboración y Trabajo en Equipo"**

La cuarta etapa del roadmap, "Colaboración y Trabajo en Equipo," se centra en la promoción de una cultura de colaboración y en el fortalecimiento de las dinámicas de trabajo en equipo en nuestra organización. En esta etapa, se busca fomentar la interacción efectiva entre los colaboradores y los departamentos para abordar desafíos y lograr objetivos de manera conjunta.

Objetivo de la Etapa 4:

El objetivo principal de esta etapa es mejorar la colaboración y el trabajo en equipo en la organización. Se busca promover la valoración de la diversidad de perspectivas y habilidades de cada miembro del equipo, lo que contribuirá a un ambiente de trabajo más eficiente y satisfactorio.

Aspectos Clave:

1. Fomentar la Colaboración entre Equipos: Establecer prácticas y espacios que fomenten la interacción entre equipos y departamentos para abordar desafíos de manera conjunta.

Check List del Punto 1: Fomentar la colaboración entre Equipos:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se promueve y facilita la colaboración entre equipos y departamentos.
- Existen mecanismos efectivos para compartir conocimientos y recursos interdepartamentales.
- Se fomenta la comunicación abierta y efectiva entre diferentes áreas de la organización.

2. Reconocimiento y Premios por Trabajo en Equipo: Valorar y recompensar los esfuerzos de trabajo en equipo, incentivando la colaboración y el apoyo mutuo.

Check List del Punto 2: Reconocimiento y Premios por Trabajo en Equipo:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se reconocen y recompensan los esfuerzos de trabajo en equipo.
- Existen sistemas de premios que incentivan la colaboración y el apoyo mutuo.
- Se promueve una cultura donde el éxito en equipo se celebra y se valora.

3. Diversidad y Valoración de Experiencia: Promover la diversidad de perspectivas y experiencias de cada miembro del equipo como un activo para la organización.

Check List del Punto 3: Diversidad y Valoración de Experiencia:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se valora la diversidad de perspectivas y experiencias de cada miembro del equipo.
- Se implementan prácticas inclusivas que fomentan la igualdad de oportunidades.
- Se promueve un ambiente donde todos los colaboradores se sienten valorados y respetados.

4. Actividades de Desarrollo de Equipos: Implementar actividades que fortalezcan las habilidades de trabajo en equipo y la colaboración, así como la capacitación en habilidades de liderazgo.

Check List del Punto 4: Actividades de Desarrollo de Equipos:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se llevan a cabo actividades regulares de desarrollo de equipos.
- Se proporciona capacitación en habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Se promueve la participación activa en actividades de desarrollo de equipos.

5. Evaluación del Desempeño del Colaborador y Retroalimentación Constructiva: Evaluar y reconocer el desempeño de los colaboradores en situaciones de trabajo en equipo y proporcionar retroalimentación constructiva.

Check List del Punto 5: Evaluación del Desempeño del Colaborador y Retroalimentación Constructiva:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada

punto.

- Se evalúa el desempeño de los colaboradores en situaciones de trabajo en equipo.
- Se proporciona retroalimentación constructiva para mejorar el trabajo en equipo.
- Se reconocen y celebran los éxitos del equipo en situaciones de colaboración.

- **Etapa 5: "Desarrollo de Equipos y Desempeño del Colaborador"**

La quinta etapa del roadmap, "Desarrollo de Equipos y Desempeño del Colaborador," se centra en fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y el desempeño individual de los colaboradores en las empresas. En esta etapa, se busca mejorar la capacidad de los equipos para alcanzar sus objetivos y el rendimiento individual de cada miembro del equipo.

Objetivo de la Etapa 5:

El objetivo principal de esta etapa es empoderar a los equipos para que sean más efectivos y elevar el desempeño individual de los colaboradores. Se busca lograr una mayor colaboración, una comunicación más eficaz y un rendimiento sobresaliente.

Aspectos Clave:

1. Desarrollo de Habilidades de Trabajo en Equipo: Implementar programas de desarrollo de habilidades de trabajo en equipo que fortalezcan la colaboración y la resolución de problemas.

Check List del Punto 1: Desarrollo de Habilidades de Trabajo en Equipo:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es

"Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se implementan programas de desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.
- Los equipos demuestran una mayor colaboración y resolución de problemas.
- Se promueve una cultura de trabajo en equipo efectivo en la organización.

2. Capacitación en Comunicación Efectiva: Proporcionar capacitación en comunicación efectiva para mejorar la claridad y la eficacia de la comunicación en el equipo.

Check List del Punto 2: Capacitación en Comunicación Efectiva:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Los colaboradores reciben capacitación en comunicación efectiva.
- La comunicación interna es más clara y eficaz.
- Se utilizan prácticas de comunicación para abordar desafíos de manera efectiva.

3. Definición de Roles y Responsabilidades: Clarificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo para evitar confusiones y redundancias.

Check List del Punto 3: Definición de Roles y Responsabilidades:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es

"Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Los roles y responsabilidades de los miembros del equipo se comunican de manera clara.
- Se evitan confusiones y redundancias en las responsabilidades del equipo.
- Los colaboradores comprenden y aceptan sus roles en el equipo.

4. Evaluación del Desempeño Individual: Establecer procesos de evaluación del desempeño individual y proporcionar retroalimentación constructiva.

Check List del Punto 4: Evaluación del Desempeño Individual:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se realizan evaluaciones regulares del desempeño individual de los colaboradores.
- Se proporciona retroalimentación constructiva y se establecen metas de desarrollo claras.
- Los procesos de evaluación del desempeño son efectivos y justos.

5. Reconocimiento y Recompensas: Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente y los logros del equipo. Esto es clave para que los colaboradores se motiven y vayan aumentando su capacidad competitiva en un ambiente sano.

Check List del Punto 5: Reconocimiento y Recompensas.

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se reconoce y recompensa el desempeño sobresaliente y los logros del equipo.
- Los colaboradores se sienten valorados por sus contribuciones al equipo y la organización.
- Se celebra el éxito en equipo de manera regular.

- **Etapa 6: "Ambiente de Trabajo y Cierre de la Experiencia"**

La sexta etapa del roadmap, "Ambiente de Trabajo y Cierre de la Experiencia," se centra en la creación de un ambiente laboral positivo y en brindar una experiencia de cierre satisfactoria para los colaboradores que están listos para emprender nuevos caminos en sus carreras. En esta etapa, se busca consolidar el bienestar de los colaboradores y asegurar de que, incluso al final de su ciclo en las empresas, mantengan una visión positiva.

Objetivo de la Etapa 6:

El objetivo principal de esta etapa es garantizar que los colaboradores se sientan valorados y respetados en todo momento y, en caso de que decidan avanzar hacia nuevos desafíos, tengan una experiencia de cierre positiva en las empresas.

Aspectos Clave:

1. Clima Laboral Positivo de Cierre: Mantener un ambiente laboral

que promueva la satisfacción y la motivación al cierre de la experiencia del colaborador.

Check List del Punto 1: Clima Laboral Positivo de Cierre.

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Los colaboradores reportan un alto nivel de satisfacción con el ambiente laboral.
- Fomentar la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo, con los aprendizajes que obtuvieron durante todo el tiempo en la empresa.
- La cultura organizacional es positiva y respetuosa, así mismo se apoya al colaborador a cerrar el cierre de su experiencia en los distintos departamentos que colaboro.

2. Desvinculación Satisfactoria: Asegurar de que la desvinculación de los colaboradores de la organización sea un proceso respetuoso y enriquecedor.

Check List del Punto 2: Desvinculación Satisfactoria.

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- La desvinculación de los colaboradores se maneja de manera respetuosa y enriquecedora.
- Se proporciona apoyo a los colaboradores durante la transición hacia nuevas oportunidades.
- Los colaboradores sienten que se les valora y se les despide de manera

adecuada.

3. Recopilación de Retroalimentación: Obtener retroalimentación de los colaboradores que se están desvinculando para comprender sus experiencias y áreas de mejora.

Check List del Punto 3: Recopilación de Retroalimentación:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se obtiene retroalimentación de los colaboradores que se están desvinculando.
- Se utilizan las opiniones de los colaboradores para identificar áreas de mejora en la organización.
- Se realiza un seguimiento de las sugerencias y recomendaciones dadas por los colaboradores.

4. Mantener una Red de Contacto: Facilitar la posibilidad de mantener contactos y relaciones con colaboradores que dejan la organización. Se facilita la posibilidad de mantener contactos y relaciones con colaboradores que dejan la organización. Para crear una red de Networking.

Check List del Punto 4: Mantener una Red de Contacto:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Se promueve la participación en eventos y actividades de la organización incluso después de la desvinculación.
- Los colaboradores se sienten valorados y apreciados a pesar de dejar la organización.

5. Celebración de Logros: Reconocer y celebrar los logros y contribuciones de los colaboradores, incluso en su partida.

Check List del Punto 5: Celebración de Logros:

Nota: En cada Check List se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente". Puedes marcar el nivel de desempeño para cada punto.

- Reconocer y celebrar los logros y contribuciones de los colaboradores, incluso en su partida. Volverlo embajador de la empresa.
- Otorgar premios o reconocimientos a los colaboradores destacados.
- La empresa demuestra su agradecimiento por el tiempo y el esfuerzo de los colaboradores.

4.3 Conclusión de la estrategia: Roadmap Directrices de Equipo

En conclusión, el Roadmap de Directrices de Equipo para la Gestión y Retención de Talentos Enfocado en la generación Centennial tiene un enfoque en plan de carrera es una estrategia integral diseñada para fortalecer la gestión de colaboradores y mejorar su retención en las empresas. A lo largo de las seis etapas de este roadmap, he establecido una serie de objetivos y aspectos clave que son esenciales para garantizar un ambiente de trabajo saludable, el crecimiento profesional de los colaboradores y una experiencia de cierre satisfactoria.

Cada etapa se enfoca en áreas específicas, desde la comprensión inicial de las necesidades de los colaboradores hasta la creación de un ambiente laboral positivo y la desvinculación respetuosa. La implementación de las directrices en cada etapa no solo fortalecerá las relaciones entre los líderes y los colaboradores, sino que también fomentará la retención de talento y la satisfacción laboral.

Es importante destacar que este roadmap puede variar de acuerdo a los puntos claves o enfoques que tenga cada empresa. Es una estrategia integral que puede beneficiar a colaboradores haciendo una sinergia fuerte a nivel generacional. La adaptabilidad y la apertura al cambio son elementos cruciales en la gestión de cualquier equipo en la actualidad.

En última instancia, la implementación de este roadmap puede llevar a una fuerza laboral más comprometida, productiva y satisfecha. La retroalimentación constante y la mejora continua son clave para el éxito de esta estrategia, ya que permiten a las empresas o startups a adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores y brindar un entorno de trabajo que promueva el crecimiento profesional y el bienestar.

CONCLUSIÓN FINAL

Después de una profunda inmersión en el estudio del comportamiento laboral de la generación centennial y su dinámica en relación con otras generaciones, se confirma de manera contundente la validez de la hipótesis inicial: la implementación de estrategias de gestión del talento humano adaptadas a las preferencias de la generación centennial contribuirá de manera significativa a una retención exitosa en el ámbito laboral. Este hallazgo no solo es relevante para comprender mejor a esta generación, sino que también

tiene implicaciones importantes para la evolución continua de las prácticas de gestión de recursos humanos en un contexto empresarial en constante cambio.

Los centennials, en su experiencia laboral, valoran no solo la estabilidad y seguridad económica, sino también la coherencia entre los valores de la empresa y los suyos propios. La posibilidad de desarrollo tanto a nivel profesional como personal es crucial para su compromiso y retención en una organización. Este aspecto subraya la importancia de no ver el empleo simplemente como una transacción financiera, sino como un componente integral de su identidad y crecimiento.

En una perspectiva más amplia, la investigación revela la necesidad imperante de que las empresas, independientemente de su tamaño o industria, abracen la adaptabilidad y la innovación como principios fundamentales. La capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral y global es esencial para atraer y retener talento, especialmente de una generación que se caracteriza por su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y enfoques de trabajo.

La generación centennial busca no solo un empleo, sino una experiencia laboral que resuene con sus valores y aspiraciones. Las empresas que entienden esto y adoptan un enfoque proactivo para adaptarse a sus necesidades no solo atraerán y retendrán talento valioso, sino que también se posicionarán como líderes en la atracción de nuevas generaciones de empleados.

La conexión intrínseca entre la rápida evolución del mundo contemporáneo y la gestión efectiva de la generación centennial subraya la importancia de una gestión de recursos humanos ágil y centrada en el individuo. La implementación de métodos eficientes para el onboarding, desarrollo profesional y bienestar general se erige como una inversión estratégica que no solo beneficia a los colaboradores centennials, sino que también optimiza los procesos internos y mejora la competitividad general de la empresa.

En resumen, la investigación resalta la urgencia de adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral actual y futuro. La inversión en estrategias de gestión del talento humano que se ajusten a las preferencias de la generación centennial no solo es

esencial para su retención exitosa, sino que también sitúa a las empresas en la vanguardia de un mercado laboral dinámico y altamente competitivo. La comprensión profunda de las motivaciones y aspiraciones de los centennials es clave para construir un entorno laboral que no solo satisfaga sus necesidades, sino que también impulse el éxito a largo plazo de la organización en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borracchia, Carolina (2019). Centennials: el impacto en el trabajo de la primera generación 100% digital. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.
- Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us. Atria Books.
- Anderson, M., & Jiang, J. (2018). Teens, Social Media & Technology 2018. Pew Research Center.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). Born Digital: Understanding the First

Generation of Digital Natives. Basic Books.

- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students*. Jossey-Bass.
- Elmore, T. (2017). *Marching off the Map: Inspire Students to Navigate a Brand New World*. Poet Gardner Publishing.
- Armstrong, M. (2014). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice."
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). "Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives." Pearson.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious Lives: Job Insecurity and Well-Being in Rich Democracies*. John Wiley & Sons.
- Levine, D. I. (1997). "The historical evolution of employment and wages in the US and Japan: Evidence from two centuries of economic statistics." *ILR Review*, 50(3), 361-378.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- Kossen, C., & Reis, G. G. (2019). "Employee turnover and costs: a review of the literature." *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 297-322.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). "Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought." *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281-293.
- Arango Lozano, C. A., y otros. (2019). "Centennials: generación sin etiquetas." Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: Sancho BBDO.
- Center for American Progress. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, S.A.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Gallup. (2017). State of the American Workplace Report.
- Arias Galicia, F. (2004). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Work Institute. (2020). 2020 Retention Report.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Coyle, D. (2018). The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Bantam.
- Twenge, J. M. (2023, 25 de abril). "Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents--And What They Mean for America's Future".
- Ortega, I., & Vilanova, N. (2017). "Generación Z: todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials." Plataforma Editorial S.L.
- Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). "The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance." Harvard Business Review.
- Rousseau, D. M. (2017). "The Role of Organizational Culture in Employee Engagement." Current Opinion in Psychology.
- Rousseau, D. M. (2017). The Role of Organizational Culture in Employee Engagement. *Current Opinion in Psychology.*
- Apple Newsroom. (18 de mayo de 2022). Apple Introduces New Professional Training to Support Growing IT Workforce. Página web: <https://www.apple.com/mx/newsroom/2022/05/apple-introduces-new-professional-training-to-support-growing-it-workforce/>
- Equipos y Talento. (2017). Amazon ayuda a sus trabajadores a formarse para futuros trabajos. Página web: [https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/01/16/amazon-ayuda-a-sus-trabajadores-a-formarse-para-futuros-trabajos#:~:text=El%20programa%20de%20'Career%20Choice,tipo%20de%](https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/01/16/amazon-ayuda-a-sus-trabajadores-a-formarse-para-futuros-trabajos#:~:text=El%20programa%20de%20'Career%20Choice,tipo%20de%20)

[20contrato%20que%20tenga](#)

- The Logistics World. (10 de Marzo de 2023). Start: el programa de Tesla para capacitación de nuevos talentos se expande a centros educativos de EU. Página web: <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/start-el-programa-de-tesla-para-capacitacion-de-nuevos-talentos-se-expande-a-centro-educativos-de-eu/>
- MIT SMR México. (10 de junio de 2022). Rotación laboral le cuesta a las empresas más de 1 billón de pesos al año. Página web: <https://mitsloanreview.mx/capital-humano/rotacion-laboral-le-cuesta-a-las-empresas-mas-de-1-billon-de-pesos-al-ano/>
- Tekiosmag. (7 de agosto de 2023). "Los centennials en los ojos de una millennial". Página web: <https://tekiosmag.com/2023/08/07/los-centennials-en-los-ojos-de-una-millennial/#:~:text=La%20Generaci%C3%B3n%20Z%20tambi%C3%A9n%20conocida,el%20sello%20de%20esta%20generaci%C3%B3n%3F>
- The Logistics World. (30 de mayo de 2023). "Amazon, Tesla y Apple: Las tres empresas más innovadoras del mundo en 2023". Página web: <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/amazon-tesla-y-apple-las-tres-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-en-2023/>
- Endalia. (15 de mayo de 2020). "Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital". Página web: <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Sparks & Honey. (2020). Generation Z: Meet the Young Millennials. Página web: <https://www.sparksandhoney.com/gen-z>
- ManpowerGroup. (11 de junio de 2018). Generation Z in the Workforce. Página web: <https://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/generation-z-enters-the-workforce/>
- Cone Communications. (2017). The 2017 Cone Gen Z CSR Study. Página web: https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2021/01/17_2017-Cone-Gen-Z-CSR-Study-How-to-Speak-Z.pdf
- Helen Tupper (4 de julio de 2022). "It's Time to Reimagine Employee Retention" Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/07/its-time-to->

[reimagine-employee-retention](#)

- People Acciona (2 de Marzo de 2020). Centennials: the employees of the future. Página web: <https://people.acciona.com/diversity-and-inclusion/centennials-employees-future/>
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2019). "The New Workforce: Understanding and Retaining Centennials (Gen Z)." Página web: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/gen-z-worries-about-work-skills.aspx>
- Télam-Agencia Nacional de Noticias. (7 de julio de 2019). La rotación laboral: los centennials duran un promedio de 8 meses en los trabajos. Télam. Página web: <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373134-la-rotacion-laboral-loscentennials-duran-un-promedio-de-8-meses-en-los-trabajos.html>
- La vanguardia. Así vemos el trabajo según la edad. (2 de abril de 2016) Página web: <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Deloitte. Encuesta millennial y generación Z. (2021) Página web: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2021.html>
- Forbes. Retos del liderazgo 2030. (15 de junio de 2020). Página web: <https://www.forbes.com.mx/retos-del-liderazgo-2030>
- Voz de America. (4 de septiembre de 2023). Página web: <https://www.vozdeamerica.com/a/los-jovenes-hiperconectados-mas-propensos-al-estres-laboral-7249694.html>
- Computrabajo. Llega una nueva generación a las empresas: los centennials ya están aquí. (12 de septiembre de 2022). Página web: <https://recursos-empresa.computrabajo.com/llega-una-nueva-generacion-a-las-empresas-los-centennials-ya-estan-aqui/>
- Talent Street. El 39% de los jóvenes profesionales sigue prefiriendo la comunicación en persona. (2016). Página web: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2016/11/15/el-39-de-los-jovenes-profesionales-sigue-prefiriendo-la-comunicacion-en->

[persona/1003/](#)