



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Propuesta de un modelo de retención laboral de población *Millennial* en las organizaciones**

Mesa Temática: Vida simbólica, poder y género

Modalidad de la ponencia: Investigación concluida

Jairo David Garcés Lozano<sup>1</sup>  
0000-0001-8194-4932  
Colombiano

[jairogarcés297090@correo.itm.edu.co](mailto:jairogarcés297090@correo.itm.edu.co)

Vanessa Rodríguez Lora<sup>2</sup>  
0000-0001-7952-6109  
Colombiana

[vanessarodriguez@itm.edu.co](mailto:vanessarodriguez@itm.edu.co)

Institución Universitaria ITM  
Calle 54A No. 30 - 01, Barrio Boston  
Medellín - Colombia

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Estudiante Maestría en Gestión de Organizaciones, Institución Universitaria ITM.

<sup>2</sup> PhD. Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana UAM-Iztapalapa. Directora Maestría en Gestión de Organizaciones, Institución Universitaria ITM.

## **Propuesta de un modelo de retención laboral de población *Millennial* en las organizaciones**

### **Resumen**

En el marco del proyecto de investigación “Factores que promueven la retención laboral de la Generación Y (Millennials)” desarrollado en el marco del proceso de formación de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Institución Universitaria ITM (Medellín – Colombia) se presentan los resultados obtenidos para el diseño de un instrumento para la retención laboral de este grupo poblacional en las organizaciones.

El modelo propuesto es producto de la contrastación de diferentes aportes teóricos e información obtenida de la población millennial vinculada a la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, institución que se tomó como caso de estudio para la identificación de los factores que promueven la retención laboral de este grupo poblacional.

La investigación se realizó bajo el enfoque de los Estudios Organizacionales, desde el cual se realiza un análisis sociocrítico de los efectos generados en las organizaciones por motivo de la rotación laboral de este grupo poblacional. La importancia radica en que estos individuos, que nacieron entre los años 1980 y 2000, se posicionarán en el mediano plazo como la mayor fuerza laboral del mercado y asumirán la dirección de las organizaciones, por lo que es fundamental para estas promover la continuidad de sus mejores talentos.

Finalmente, se presenta una propuesta de modelo para favorecer la retención de millennials en las organizaciones, a partir de la revisión de fuentes documentales y la aplicación de instrumentos para la obtención de información, que se posiciona como insumo para que las organizaciones adopten estrategias para la reducción de la rotación.

**Palabras clave:** Generación Y; *Millennials*; Modelo de retención laboral; Estudios Organizacionales.

## **Propuesta de un modelo de retención laboral de población Millennial en las organizaciones**

### **Introducción**

La rotación de personal es definida como el flujo de entrada y salida de personas de una organización; es una problemática que afecta a las organizaciones en todo el mundo, debido a los altos costos que genera, a razón de las implicaciones financieras que conlleva la desvinculación del personal saliente y los procesos para la selección y vinculación de los reemplazos (Chiavenato, 2009), además, de las pérdidas del conocimiento, la preparación y capacitación que forma la experiencia del empleado, que se configuran como intangibles de alto valor de difícil recuperación. Por este motivo, las organizaciones buscan generar alternativas para evitar la rotación y evitar los costos tangibles e intangibles asociados.

Actualmente, se encuentran en proceso de ingreso y posicionamiento en el mercado laboral los jóvenes conocidos como población millennial, término popularizado por Neil Howe y William Strauss en el libro *Millennials Rising: The next Great Generation* (2000), en el cual los definen como un grupo poblacional más formado, diverso y que traería a la cultura estadounidense una serie de nuevos hábitos positivos como la resignificación del trabajo en equipo, el trabajo por objetivos o metas, la modestia y la buena conducta (Howe & Strauss, 2000).

Aunque no existe un consenso general, los autores indican que estos individuos nacieron en un rango que comprende el periodo entre 1980 y 2000 (Bekerman, 2016) (Diaz-Sarmiento, López-Lambraño, & Roncallo-Lafont, 2017) (Madero Gómez, 2019) (Coates,

2017) y coinciden en que presentan una serie de características que los diferencian de otras generaciones con relación a la forma como significan, se relacionan y se organizan con relación al trabajo, modificando los conjuntos de valores construidos por las generaciones que los anteceden.

El proyecto de investigación se desarrolló en tres momentos: en primer lugar, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura científica para el reconocimiento de las principales características de este grupo generacional y de factores previamente identificados para el favorecimiento de la retención laboral.

Posteriormente, se realizaron entrevistas con empleados de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, asociados a procesos administrativos, de docencia, investigación o extensión, para identificar de primera mano aquellos factores que reconocían como favorables o desfavorables para la toma de decisión con relación a la permanencia en el lugar de trabajo.

En el tercer momento, se realizó una revisión de otros modelos de retención para población Millennial, con el objetivo de identificar las categorías de análisis elaboradas por otros procesos, para establecer una ruta de factores a tomar en cuenta y los tipos de agrupamiento que se realizaron desde estas propuestas.

La información obtenida fue contrastada con la aplicación de un instrumento tipo encuesta a una muestra más amplia de población, construida a partir de los factores identificados en la revisión bibliográfica, de esta forma, se buscó generar un filtro de validación a la información para poder generar una priorización de factores de retención y su tipo de influencia.

El proceso permitió la generación de insumos para la propuesta de un modelo de retención laboral que permite a las organizaciones mapear los factores más relevantes para lograr la retención de este grupo poblacional o para generar estrategias orientadas a ofrecer mejores garantías laborales que motiven la vinculación de nuevos talentos a la organización, aspecto fundamental considerando que al término de 10 años se consolidarán como la mayor fuerza en el mercado laboral (Bekerman, 2016) (Bushardt, Young, & Bari, 2018).

## **Marco Conceptual**

### **Estudios Organizacionales**

La investigación se desarrolla desde el campo de los estudios organizacionales, a partir de los cuales, se realiza un análisis sociocrítico a los fenómenos sociales que tienen lugar en los escenarios organizacionales (Ibarra & Montaña, 1987). Esta postura supera la concepción funcionalista de la perspectiva y se centra metodológicamente en la realización de una lectura crítica con elementos propios de las ciencias sociales, generando un marco teórico para la comprensión de estos fenómenos organizacionales de orden social que afectan los procesos operativos y productivos, y a su vez, son un reflejo de la vida en sociedad.

Así, las organizaciones son concebidas como una red social de individuos organizados, los cuales ponen en el escenario subjetividades, particularidades y necesidades, que van más allá de la realización de una actividad productiva y transforman a la organización en un espacio social de interacción humana, transformando las formas como se estructura

de manera formal e informal, las formas y medios de comunicación que superan los medios administrativamente dispuestos, transformaciones en los sistemas de valores con relación a las concepciones construidas por las generaciones precedentes, entre otros aspectos como el uso del tiempo y el valor del dinero.

De acuerdo a lo planteado por Contreras Manrique y De la Rosa Alburquerque (Contreras Manrique & De la Rosa Alburquerque, 2013) la perspectiva organizacional brinda elementos para analizar al individuo, el cual, construye su subjetividad a partir de la inmersión que realiza en su entorno social en el cual desarrolla una serie de características, las cuales, pueden ser explicadas, descritas, conocidas e intervenidas a partir de las herramientas que brinda el amplio espectro de estudios que compone el campo de conocimiento de las ciencias sociales y humanas.

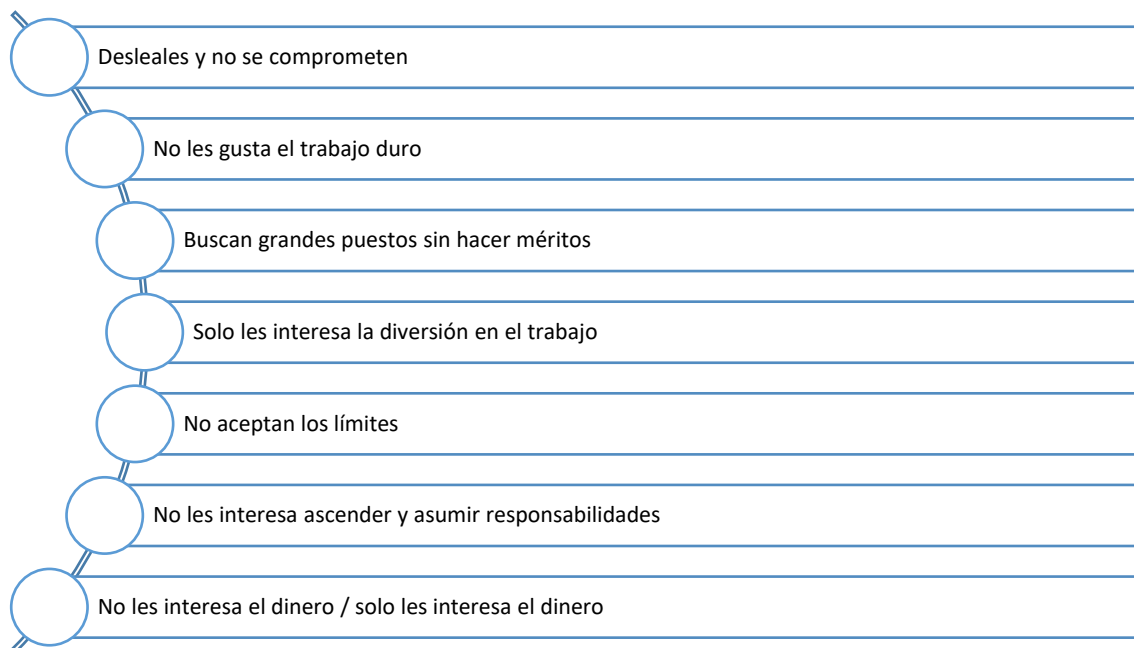
### **Generación Y - Millennials**

Definir periodos específicos para diferenciar grupos generacionales es una tarea compleja, las líneas que delimitan la separación entre los grupos generacionales es difusa, debido a que estas se definen a razón de cambios en el comportamiento, creencias, valores y costumbres que se presentan entre grupos de individuos en periodos de tiempo disímiles. Sin embargo, estos cambios no son inmediatos y responden a construcciones paulatinas de la subjetividad que se hacen comunes, por lo cual, no existe un criterio unificado para definir el periodo de tiempo en el cual nacen los millennials, los autores establecen un rango comprendido entre la década de los 80's y el inicio del milenio en el año 2000 (Bekerman, 2016) (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, & Roncallo-Lafont, 2017) (Madero Gómez, 2019) (Coates, 2017).

Los nuevos grupos generacionales generan transformaciones a los sistemas de valores contruidos por quiénes los han antecedido, este proceso disruptivo ha generado que la generación anterior construya una serie de mitos y prejuicios que afectan su vinculación laboral y la generación de redes de confianza y credibilidad, considerando además, que la generación predecesora actualmente ocupa puestos de dirección y tienen influencia directa en la selección, y en el proceso de relevo generacional buscan sostener las lógicas del trabajo que instauraron y funcionaron durante su gestión en las organizaciones.

Cristiani (2011), plantea 10 mitos que se han generado con relación a este grupo generacional y señala que estos generan en las organizaciones sensaciones de temor e incertidumbre al contemplar la contratación y vinculación a su talento humano:

**Ilustración 1.**  
*Mitos sobre la generación Millennial*



Fuente: Elaboración propia basado en (Cristiani, 2011)

Sin embargo, el mismo autor (Cristiani, 2011) sostiene que esto responde a las formas como este grupo poblacional ha reinterpretado y jerarquizado todo el sistema de valores, generando nuevas formas de vincularse y generar lazos con las organizaciones y las personas con las que comparte en el escenario de trabajo. Por lo tanto, es necesario conocer estas nuevas formas de concebir el trabajo por parte de los Millennials para derribar los mitos contruados y poder restablecer lazos de confianza y la credibilidad, para que estos individuos logren desarrollar sus capacidades al servicio de las organizaciones.

Capacidades como su alto nivel de relación con la tecnología y el dominio en su uso y apropiación, que les brinda ventajas laborales en el nuevo escenario del mercado global que se encuentra altamente influenciado por la tecnología, permitiéndoles adaptarse fácilmente a los nuevos desarrollos y utilizarlos para solucionar problemas de manera ágil (Ferri-Reed, 2014).

Adicionalmente, son hijos de padres que se comprometieron con la formación académica, creciendo en entornos de estabilidad económica que les ha permitido satisfacer necesidades personales, sociales y profesionales (Madero Gómez, 2019), por lo cual, son jóvenes con altos niveles de formación académica, pero que tienen un sentido de la libertad y la necesidad de nivelar el tiempo de trabajo con el tiempo para el esparcimiento y la vida personal mucho más marcado, pero con un deseo de asumir nuevos retos que pongan su preparación a prueba (Madero Gómez, 2019), este escenario los convierte en elementos importantes para el desarrollo de las organizaciones, y les presenta una serie de ventajas para promover su vinculación.



## **Retención laboral**

La retención del talento humano en las organizaciones, corresponde a una serie de características que voluntariamente pone la organización a disposición del empleado para generar unas condiciones de favorabilidad que lo motiven a tomar la determinación de permanecer (Chiavenato, 2009) (Al-Emadi, Schwabenland, & Wei, 2015)

El proceso de retener el talento humano en las organizaciones responde a las dificultades que conlleva la rotación, que superan los costos económicos, y suman una serie de intangibles (Al-Emadi, Schwabenland, & Wei, 2015) que se pierden y que no son fácilmente recuperables como el conocimiento, la experiencia, la capacitación, el relacionamiento, la calidad humana, entre otros factores que no es posible asegurar que el nuevo personal cuente con las mismas o mejores condiciones o que las desarrolle rápidamente para poder comenzar a generar valor en la organización.

Por lo tanto, las organizaciones se encuentran con la necesidad de generar estrategias de retención que consideren una amplia serie de variables que incidan en que el empleado tome la decisión de permanecer en la organización y no se retire por motivación propia, al encontrar condiciones de satisfacción de necesidades de diversa índole que impactan en el desarrollo de su trabajo y en el mejoramiento de su calidad de vida (Chiavenato, 2009). Lo anterior, sumado a las nuevas necesidades de la población Millennial para favorecer su retención, establecen un marco de trabajo para brindar a las organizaciones elementos producto de los procesos de investigación e indagación con este grupo poblacional para facilitar su inserción y permanencia en las organizaciones.

## Análisis de resultados

### Identificación de categorías

Como punto de partida, se realizó una caracterización de la población para identificar algunas de las características que los particularizan como grupo generacional. De este modo, se establece por medio de una búsqueda bibliográfica en artículos en los cuales se abordaban asuntos relacionados con este grupo poblacional, una serie de criterios que brindan nociones con relación a las preferencias laborales.

Se indagó sobre estas características por medio de 28 artículos publicados en las bases de datos *Scopus* y *Ebsco* y se realizó una codificación por medio de la herramienta de análisis de información cualitativa *Atlas.ti*, dando como resultado 454 citas de los documentos que se agruparon en 17 familias de código, así:

**Tabla 1.**  
*Categorías retención laboral generación millennial.*

<b>Variables</b>	<b>Citas</b>
Características generación Y	176
Necesidades laborales	45
Control del tiempo	38
Liderazgo	31
Relaciones interpersonales	29
Comunicación Organizacional	25
Salario emocional	16
Orientación al logro	16

<b>Variables</b>	<b>Citas</b>
Valores	14
Tiempos de ocio y esparcimiento	12
Ser supervisado	12
Espacio Físico	9
Ser supervisor	9
Remuneración	7
Estructura organizacional	7
Modelo de contratación	6
Tareas establecidas	2
<b>TOTAL</b>	<b>454</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos se definieron 17 categorías, referidas a las características y preferencias de los millennials con relación a las necesidades laborales, en total se establecen 15 grupos de preferencias organizadas de la siguiente manera:

**Tabla 2.**

*Descripción categorías retención laboral generación millennial.*

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Control del tiempo	Posibilidad de controlar los horarios y tiempos de trabajo
Liderazgo	Relacionamiento con el líder o posibilidad de asumir roles de liderazgo

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Relaciones interpersonales	Tipo de relaciones sociales que se desarrollan al interior de la organización
Comunicación organizacional	Estilo de comunicación utilizado por la organización
Salario emocional	Recompensas diferentes a la remuneración económica
Orientación al logro	Cumplimiento de metas y objetivos
Valores	Identificación con los valores que representa la organización
Ocio y esparcimiento	Uso del tiempo libre y el descanso
Ser supervisado	Forma de supervisión esperada
Ser supervisor	Forma como ejerce la función de supervisar
Espacio físico	Infraestructura del lugar de trabajo
Remuneración	Expectativas salariales
Estructura organizacional	Forma como se establecen las relaciones formales en la organización
Modelo de contratación	Expectativas relacionadas con el tipo de vinculación contractual esperada
Tareas establecidas	Libertad de acción para el desarrollo de las tareas

Fuente: Elaboración propia.

### Valoración de categorías

Con relación a las 15 categorías identificadas, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y se realizaron encuestas a población millennial vinculada laboralmente a la institución, con la finalidad de identificar de que manera se percibía cada una, para conocer ante cuales criterios se generan efectos negativos o positivos en la decisión del millennial de permanecer en una organización.

Se contó con la participación de 25 personas en la aplicación de la encuesta y se realizaron 4 entrevistas por motivo de las dificultades presentadas para realizar actividades que requieren presencialidad por los efectos de la cuarentena decretada en el momento que se tenía la programación para la realización del trabajo de campo. En la población el 36% de los participantes expresan una identificación de género masculina y el 64% femenina.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 3.**  
*Resultados encuesta factores de retención a población millennial.*

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Control del tiempo	Unanimidad en la importancia de contar con un grado de flexibilidad horaria que les permita programas otro tipo de actividades

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo	Asunción del rol por meritocracia, conocimiento y motivación, más allá de los liderazgos formales de la estructura organizacional
Relaciones interpersonales	Relaciones en las que se establecen vínculos cercanos amistosos, más allá del compañerismo y el colegaje.
Comunicación organizacional	Comunicación abierta y honesta, para generar lazos de confianza con la organización
Salario emocional	Complemento a la remuneración salarial, posibilidades de estudiar, viajar y equilibrar el trabajo con la vida personal.
Orientación al logro	Tareas flexibles centradas en el cumplimiento de los logros
Valores	Valores orientados a la sostenibilidad ambiental, respeto por el ser humano y la naturaleza
Ocio y esparcimiento	Beneficia la productividad y reduce afectaciones de salud ocasionadas por agotamiento y estrés

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Ser supervisado	Supervisores flexibles, que brinden libertades para realizar las tareas, pero que acompañen para garantizar el cumplimiento
Ser supervisor	Prefieren ser supervisores empáticos que motivan al subordinado
Espacio físico	Lugar de trabajo ergonómico, libre de ruido, seguro y con dotación necesaria para el desarrollo de las funciones. Dotación tecnológica óptima.
Remuneración	Tienen expectativas de contar con salarios competitivos en los cuales se reconozca su experiencia y formación académica y equilibrada con las responsabilidades adjudicadas
Estructura organizacional	Se adapta a cualquier tipo de estructura donde se sienta respetado y valorado por los superiores, pares o subalternos
Modelo de contratación	Contratación indefinida para realizar carrera en una organización que brinde condiciones justas

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Tareas establecidas	Esperan que se cuente con una programación de tareas de acuerdo con las funciones, pero tener la libertad de buscar las mejores formas de llevarlas a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

### **Propuesta de modelo para la retención laboral de población millennial en las organizaciones**

Con base en los resultados presentados anteriormente, se realiza una propuesta de modelo para la retención de este grupo poblacional en las organizaciones, en el cual, se agrupan los principales factores de retención identificados y se agrupan en familias de categorías que faciliten su aplicación y comprensión por medio de una matriz. En el modelo, se identifican factores propios de las organizaciones y factores particulares del grupo generacional, brindando una propuesta que agrupe y articule ambos elementos para favorecer la permanencia.

La primera categoría refiere a la identidad de la organización, aquellas características que brindan reconocimiento a una organización ante la sociedad y que, para el caso de las necesidades de este grupo generacional, responden a nuevas formas de organización y producción que se orienten a la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y la equidad de género. En esta categoría se valora el prestigio de la organización y su reconocimiento en el mercado, su acción en el campo de la responsabilidad social empresarial y la retribución social que realiza, y la globalización e internacionalización para el



intercambio cultural y la construcción de conocimiento, como elementos atractivos para la población millennial en el mercado.

**Ilustración 2.**

*Factor identidad organizacional.*



Fuente: Elaboración propia.

La segunda categoría refiere a la estructura organizacional, la forma como se organiza, se distribuyen las responsabilidades, se asignan los cargos y se gestiona la comunicación. Una estructura adecuada facilita la adaptación del millennial a la organización y reduce el riesgo de rotación. En este sentido, organizaciones demasiado burocratizadas son poco atractivas, busca organizaciones un poco más flexibles que permitan asumir roles de acuerdo a las necesidades de la organización y a su propio conocimiento, sin pasar a un extremo de ausencia total de jerarquía. Buscan la oportunidad de participar en la toma de decisiones y en recibir información veraz y abierta sobre el estado de la organización y las decisiones que se toman en su interior. Se evalúa la percepción sobre

la rutina en el trabajo, en la cual, lo que el millennial espera es que llegado el momento y ante la presencia de nuevos proyectos que lo entusiasmen pueda dedicar parte de su tiempo a esta nueva tarea.

**Ilustración 3.**

*Factor estructura organizacional*

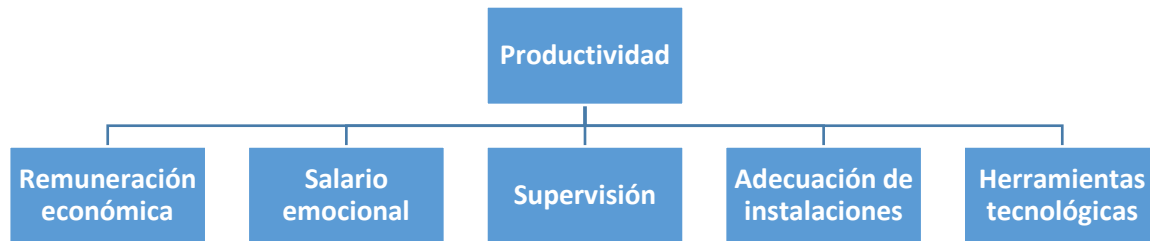


Fuente: Elaboración propia.

La tercera categoría se relaciona con la productividad y como el sistema de reconocimiento y recompensa resulta atractivo para el millennial. En este sentido, juega un papel preponderante el equilibrio que exista entre una remuneración económica competente y justa con una remuneración emocional traducida en nuevas oportunidades y tiempo libre que permita al millennial equilibrar la vida profesional con la personal. Se suma el tipo de supervisión que se ejerce con relación a lo flexible o normativa que esta pueda ser y el nivel de frustración que pueda generar y, finalmente, la disponibilidad de un espacio de

trabajo que favorezca la concentración y la productividad desde la comodidad del empleado, y la disponibilidad de las herramientas tecnológicas y conectividad suficiente para desarrollar las tareas.

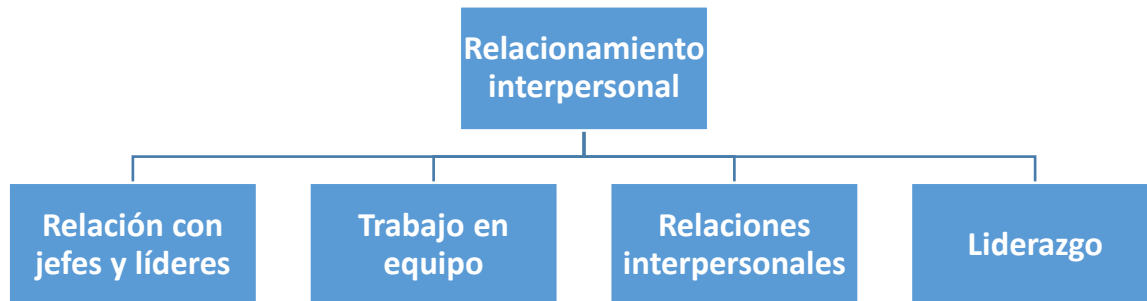
**Ilustración 4.**  
*Factor productividad*



Fuente: Elaboración propia.

La cuarta categoría, refiere a las relaciones interpersonales que se forman al interior de la vida social de la organización. En esta categoría se evalúa el grado de cercanía y confianza que el millennial puede desarrollar con sus superiores, supervisores, pares y subalternos.

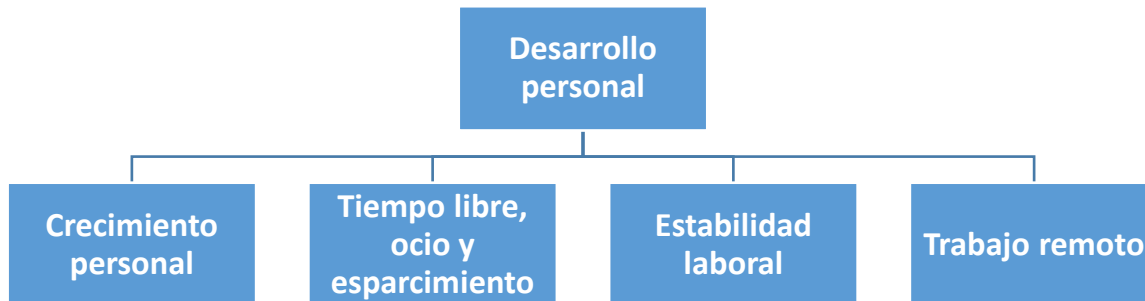
**Ilustración 5.**  
*Factor relacionamiento interpersonal*



Fuente: Elaboración propia.

La quinta categoría apunta a las posibilidades de desarrollo personal y posibilidad de equilibrar la vida con el trabajo que tiene el millennial en la organización, la disponibilidad de tiempo que la organización y el trabajo brinda para invertir en su crecimiento personal y en el descanso, en el aprovechamiento del tiempo para compartir con su familia o amigos.

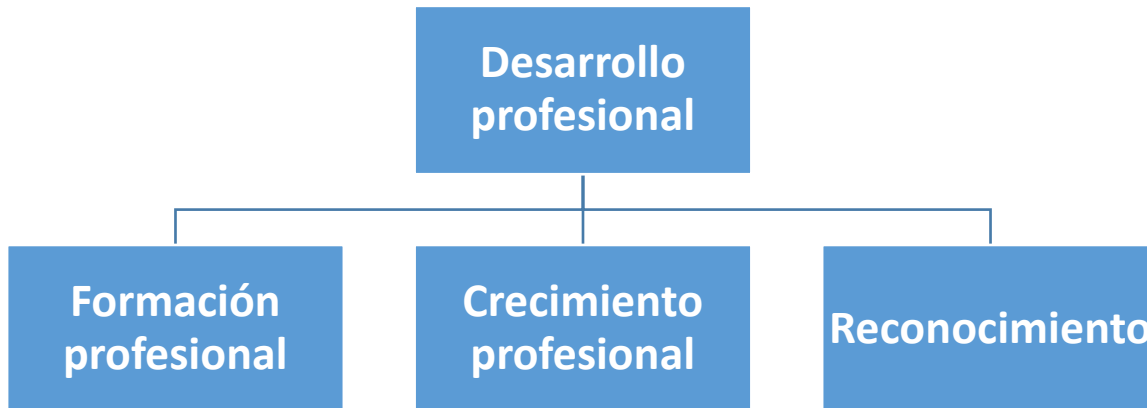
**Ilustración 6.**  
*Factor desarrollo personal.*



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la sexta categoría refiere a las posibilidades de realizar carrera en la organización y obtener reconocimiento profesional, las ofertas de formación y capacitación que ofrece la organización en los temas de interés para el ejercicio profesional del millennial que le brindan herramientas para realizar de mejor manera su trabajo y cumplir con las metas y objetivos que se propone al emprender una tarea o proyecto.

**Ilustración 7.**  
*Factor desarrollo profesional*



Fuente: Elaboración propia.

La valoración de estas categorías se realiza por una escala tipo Likert de 1 a 5, en la cual, los valores más cercanos a 1 son valorados de forma negativa, y los valores cercanos a 5 son valorados de manera positiva por el millennial.

**Ilustración 8.**  
*Escala tipo Likert*

Escala de Likert				
1	2	3	4	5
Muy negativo	Negativo	Ni positivo Ni negativo	Positivo	Muy positivo

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, con base en los resultados arrojados por los instrumentos y la búsqueda de información en diferentes fuentes sobre este grupo generacional, cada una de las categorías del modelo se establece la relación con la retención laboral.

**Tabla 4.**  
*Tipo de influencia en la retención por categoría.*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	MÉTRICA
Identidad organizacional	Prestigio de la organización	A mayor prestigio, mayor capacidad de retención. A menor prestigio, menor capacidad de retención.
	Responsabilidad social empresarial	A mayor RSE, mayor capacidad de retención. A menor RSE, menor capacidad de retención.
	Globalización	A mayor internacionalización, mayor capacidad de retención. A menor internacionalización, menor capacidad de retención.
Estructura organizacional	Estructura organizacional	A mayor posibilidad de participación, mayor capacidad de retención. A menor posibilidad de participación, menor capacidad de retención.
	Comunicación organizacional	A mayor apertura en la comunicación, mayor capacidad de retención. A menor apertura en la comunicación, menor capacidad de retención.
	Rutinariedad del trabajo	A mayor rutinariedad, menor capacidad de retención. A menor rutinariedad, mayor capacidad de retención.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	MÉTRICA
Productividad	Remuneración económica	<p>A mayor equilibrio en la remuneración, mayor capacidad de retención.</p> <p>A menor equilibrio en la remuneración con remuneración mayor, mayor capacidad de retención.</p>
	Salario emocional	<p>A menor equilibrio en la remuneración con remuneración inferior, menor capacidad de retención.</p> <p>A mayores beneficios, mayor capacidad de retención.</p> <p>A menores beneficios, menor capacidad de retención.</p>
	Supervisión	<p>Control excesivo y sensación de opresión genera menor capacidad de retención.</p> <p>Equilibrio entre el control y la autonomía genera mayor capacidad de retención.</p> <p>Exceso de flexibilidad en el control genera menor capacidad de retención.</p>
	Adecuación de instalaciones	<p>A mayor ergonomía, mayor capacidad de retención.</p> <p>A menor ergonomía, menor capacidad de retención.</p>
	Herramientas tecnológicas	<p>A mayor desarrollo tecnológico, mayor capacidad de retención.</p> <p>A menor desarrollo tecnológico, menor capacidad de retención.</p>
	Relacionamiento interpersonal	Relación con jefes y líderes
Trabajo en equipo		<p>A mejor trabajo en equipo, mayor capacidad de retención.</p> <p>A peor trabajo en equipo, menor capacidad de retención.</p>



CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	MÉTRICA
	Relaciones interpersonales	A mejores relaciones interpersonales, mayor capacidad de retención. A peores relaciones interpersonales, menor capacidad de retención.
	Liderazgo	A mayor flexibilidad para liderar, mayor capacidad de retención. A menor flexibilidad para liderar, menor capacidad de retención.
	Crecimiento personal	A mayor crecimiento, mayor capacidad de retención. A menor crecimiento, menor capacidad de retención.
Desarrollo personal	Tiempo libre, ocio y esparcimiento	A mayor disponibilidad de tiempo libre, mayor capacidad de retención. A menor disponibilidad de tiempo libre, menor capacidad de retención.
	Estabilidad laboral	A mayor estabilidad, mayor capacidad de retención. A menor estabilidad, menor capacidad de retención.
	Trabajo remoto	A mayor flexibilidad, mayor capacidad de retención. A menor flexibilidad, menor capacidad de retención.
Desarrollo profesional	Formación profesional	A mayor capacitación, mayor capacidad de retención. A menor capacitación, menor capacidad de retención.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	MÉTRICA
	Crecimiento profesional	A mayor crecimiento, mayor capacidad de retención. A menor crecimiento, menor capacidad de retención.
	Reconocimiento	A mayor reconocimiento, mayor capacidad de retención. A menor reconocimiento, menor capacidad de retención.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se presenta gráficamente el modelo propuesto en un diagrama circular, en el cual, el área asignada a cada categoría y subcategoría representa el nivel de influencia en el modelo, lo que indica, que las organizaciones deberían centrar sus esfuerzos en desarrollar las categorías que mayor relevancia obtienen (relacionamiento interpersonal) antes que centrarse en otras categorías de menor influencia como el desarrollo profesional.

Es importante aclarar, que este modelo, aunque prioriza algunas categorías, no lleva a concluir que generar alternativas en la categoría de mayor influencia genere permanencia en la organización por parte del millennial. Es importante que la organización genere un equilibrio que incluya aspectos en todas las categorías, debido a que la ausencia de una de ellas puede generar el efecto de deserción. El modelo graficado es el siguiente:

**Ilustración 9.**

*Propuesta de modelo de retención laboral para población millennial.*



Fuente: Elaboración propia.

## Referencias

- Al-Emadi, A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 7–32.
- Bekerman, A. (2016). Retención De Talentos En Ámbitos Corporativos. *Palermo Business Review*, 83–96.
- Bushardt, S. C., Young, M., & Bari, A. (2018). Transitioning to Management: Challenges and Opportunities for the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 9–16.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coates, T. K. (2017). Hearing the voices of generation y employees: A hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 37–67.
- Contreras Manrique, J., & De la Rosa Albuquerque, A. (2013). Organizaciones y Políticas Públicas. Elementos para Trabajar una Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas. Hacia La Perspectiva Organizacional de La Política Pública. *Recortes y Orientaciones Iniciales*, 13–56.
- Cristiani, A. (2011). Generación Y: ¿Los malos de la película? *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 40–44.

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 188–204.

Ferri-Reed, J. (2014). Are millennial employees changing how managers manage? *Journal for Quality & Participation*, 15–18.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The next Great Generation*. United States: Vintage.

Ibarra, E., & Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización*.

Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 1–20.