

ALTA
DIRECCIÓN®
Conocimiento aplicado

Quiénes son los *millennials* colombianos

DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA / ÓSCAR GALLO VÉLEZ
GUSTAVO ADOLFO GARCÍA CRUZ / JUAN PABLO ROMÁN CALDERÓN
JORGE ESTEBAN GIRALDO ARANGO

UNIVERSIDAD
EAFIT®

Quiénes son los *millennials* colombianos / Diego René Gonzales-Miranda ... [et al]. – Medellín: Editorial EAFIT, 2019

138 p. ; 21 cm. – (Ediciones Universidad EAFIT)

ISBN 978-958-720-612-8

1. Administración de personal – Colombia. 2. Generación Y – Empleo - Colombia. 3. Relaciones intergeneracionales – Colombia. 4. Diversidad en el lugar de trabajo – Administración – Colombia. I. Gonzales-Miranda, Diego René. II. Mejía Arango, Juan Luis, pról. III. Tít. IV. Serie

658.3008 cd 23 ed.

M646

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Quiénes son los *millennials* colombianos

Primera edición: noviembre 2019

© Diego René Gonzales-Miranda

© Óscar Gallo Vélez

© Gustavo Adolfo García Cruz

© Juan Pablo Román Calderón

© Jorge Esteban Giraldo Arango

© Editorial EAFIT

Carrera 49 # 7 Sur - 50, Medellín. Tel. 261 95 23

<http://www.eafit.edu.co/fondo>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-612-8

Edición: Marcel René Gutiérrez

Diseño y diagramación: Alina Giraldo Yepes

Imagen de caratula: 1265362891, ©shutterstock.com

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Presentación	7
Informe ejecutivo	11
Introducción	15
Parte 1	
Algunos antecedentes	19
Parte 2	
Sobre la metodología	33
Lo cuantitativo	37
Lo cualitativo.....	39
Primer paso: método PRISM.....	45
Segundo paso: entrevistas semiestructuradas.....	46
Parte 3:	
Los resultados	49
Categorías para el <i>millennial</i> colombiano	51
El salario, la jerarquía y los aspectos sociales	52
Las responsabilidades familiares	54
La formación	55
Los tipos de <i>millennials</i> colombianos.....	56

El <i>millennial</i> colombiano	60
El <i>millennial</i> en los medios de comunicación colombianos	63
Sus características sociolaborales	67
Características personales	68
Características laborales	77
Así es el <i>millennial</i> colombiano	85
Un vistazo a su vida personal.....	85
Su comportamiento en la organización.....	95
Su actuación en público.....	101
Gestión de los <i>millennials</i> colombianos: cuidar a los X y entender a los Y	105
¿Atención a los líderes! La generación X y el cambio como obligación	106
Saber escuchar	108
Aceptar la diversidad	109
Liderar sin autoritarismos.....	110
Dejar de lado los formalismos.....	111
Ser humildes y realistas	111
Dialogar con las nuevas tecnologías	112
Consideraciones para la gestión de los <i>millennials</i>	113

Parte 4

Reflexiones finales, limitaciones e investigaciones

futuras	117
----------------------	-----

Referencias	123
--------------------------	-----

Los autores	133
--------------------------	-----

Índice de gráficas

Gráfica 1. Dimensiones de los <i>millennials</i> con sus categorías asociadas	40
Gráfica 2. Método PRISM.....	45
Gráfica 3. Ejemplo del método de diagramas de sentido	47
Gráfica 4. Combinación de categorías	57
Gráfica 5. Tipos de <i>millennials</i>	59
Gráfica 6. Género de los colaboradores.....	70
Gráfica 7. Nivel educativo de los colaboradores.....	71
Gráfica 8. Estrato socioeconómico de los colaboradores	73
Gráfica 9. Estado civil de los colaboradores	74
Gráfica 10. Número de hijos de los colaboradores	75
Gráfica 11. Tipo de contrato de los colaboradores.....	78
Gráfica 12. Ascensos recibidos por el colaborador dentro de la organización.....	79
Gráfica 13. Medio de transporte para ir al trabajo.....	80
Gráfica 14. Satisfacción con el empleo actual	82
Gráfica 15. Satisfacción con el salario.....	83
Gráfica 16. Búsqueda de empleo por parte del colaborador el año siguiente.....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Empresas que participaron de la investigación	35
Tabla 2. Categorías sociales indagadas en la investigación	41
Tabla 3. Categorías organizacionales indagadas en la investigación	43
Tabla 4. Parámetros de clasificación de los <i>millennials</i>	58
Tabla 5. Distribución de la muestra de colaboradores por ciudad y tipo de <i>millennials</i>	68
Tabla 6. Edad de los colaboradores	69
Tabla 7. Antigüedad en el actual empleo	77

Presentación

La unidad académica de Alta Dirección se erigió gracias a la cercana relación entre los líderes empresariales y la Universidad EAFIT. Fiel a sus orígenes y su actual propósito superior, EAFIT busca inspirar vidas e irradiar conocimiento para forjar humanidad y sociedad; y, con esta convicción presente, ofrecer de manera permanente herramientas prácticas que contribuyan a resolver los desafíos del sector empresarial.

Esta unidad, que también permite avanzar hacia la visión de ser una universidad para todas las generaciones, pone a disposición diversas opciones para acompañar a altos ejecutivos en el fortalecimiento y la actualización de capacidades estratégicas y de competitividad con un equilibrio entre conocimiento, ejecución y valores.

Desde su creación, los programas de Alta Dirección se han caracterizado por:

- Propender por un conocimiento aplicado orientado a resolver y enfrentar problemas y retos en el cambiante contexto empresarial global. Es por ello que los participantes se llevan herramientas concretas y específicas para ser aplicadas en la realidad particular en donde interactúan.
- Ser cortos y desarrollar un tema en profundidad. No se busca una actualización en diversas temáticas, sino la discusión profunda de una para priorizar el análisis.
- Promover una metodología donde prima la participación y la interacción constante de los participantes, debido a la gran experiencia y conocimiento que poseen. La discusión de los diversos puntos de vista propicia nuevo

conocimiento a la vez que impulsa novedosas alternativas de solución a los problemas que se plantean.

- Conformar grupos pequeños, con el fin de darle la oportunidad a todos los participantes para que intervengan y se construya así un espacio de aprendizaje único, en donde la diversidad de experiencias y opiniones se integran para ahondar en las temáticas propuestas. Así mismo, compartir y generar nuevos contactos profesionales se convierten en un valor agregado que los programas ofrecen.
- Ser facilitados por un profesor empresario de alta trayectoria y reconocimiento en el mundo empresarial, y un profesor investigador con doctorado, con un recorrido en investigación y publicación relacionadas con los temas a tratar. Este acompañamiento es conjunto y permanente, en una conjugación entre teoría y práctica que logra aplicar el conocimiento de forma eficiente a los problemas actuales de la realidad empresarial.

En esta dinámica de conjugar la teoría y la práctica, la unidad de Alta Dirección ha propiciado la investigación en el contexto colombiano con una proyección latinoamericana y mundial, que no solo contribuye y fortalece los programas que ofrece, sino que abona a la comprensión del fenómeno que se estudia desde nuestra realidad local.

Como resultado de ese proceso investigativo, se publicó en 2017 un primer libro denominado *Liderazgo, cultura y gestión del talento. Una dirección integral en las organizaciones*, con el que se abrió una línea editorial reservada para este tipo de investigaciones.

En esta oportunidad es motivo de gran satisfacción presentar al empresariado colombiano, a los egresados de los diversos

programas de Alta Dirección y a toda la comunidad académica en general, este segundo libro titulado *Quiénes son los millennials colombianos*.

La génesis de esta nueva investigación expresa la identidad y la razón misma de Alta Dirección. En el devenir de uno de los programas que ofrecemos surgió el tema de los *millennials* como un aspecto relevante a abordar, ya que en la actualidad esta generación ocupa puestos importantes de actuación y desarrollo en las organizaciones. Por lo anterior, se conformó un equipo interdisciplinario de investigadores de la Universidad EAFIT y de representantes de las empresas partícipes para realizar este estudio, que tuvo como objetivo conocer al *millennial* de nuestro país que se encuentra laborando en diferentes tipos de organizaciones; pues una de las preocupaciones constantes de la universidad, como reflexión y discusión crítica, es por el papel de los jóvenes en la sociedad y la cultura: qué se les ofrece a ellos, y, a su vez, ellos mismos como agentes creadores de qué manera se integran y participan con las diferentes generaciones. De allí la actualidad y pertinencia de investigaciones como esta, que enfrenta una pregunta compleja, y cambiante, con sólidas herramientas, conceptos y metodologías.

Mi sentido reconocimiento y gratitud a todos los que participaron de este proyecto: al profesor empresario Jorge Esteban Giraldo Arango; y a los investigadores Diego René Gonzales-Miranda, Óscar Gallo Vélez, Gustavo García Cruz y Juan Pablo Román Calderón. Esta conjugación entre el conocimiento del mundo empresarial y la trayectoria académica e investigativa ha permitido logros significativos como esta publicación.

Esperamos que la lectura y comprensión de este libro estimule el surgimiento de novedosas estrategias y formas de acción en las

organizaciones, para que acompañen y lideren adecuadamente a esta generación llena de esperanzas y anhelos; y ávida de desafíos y nuevas experiencias; y que la integración, siempre necesaria entre la universidad y el mundo empresarial, nos ayude a seguir entregando a la sociedad este tipo de reflexiones que propician una comprensión de la realidad local.

Juan Luis Mejía Arango
Rector, Universidad EAFIT

Informe ejecutivo

La investigación que se presenta en este libro tuvo como objetivo conocer al *millennial* colombiano, también conocido como generación Y, e integrada por los nacidos entre 1981 y 2000. Son muchas las referencias e información foránea que se recibe sobre el comportamiento y el perfil de los miembros de esa generación, pero no se tiene una fuente propia que se acerque a caracterizar al *millennial* de nuestro país. Es por ello que se realizó esta investigación, la cual contó con la participación de once empresas colombianas de diferentes sectores económicos, en cinco de las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

En este informe ejecutivo se presentan los hallazgos más importantes:

1. Se utilizaron dos metodologías, una cualitativa y otra cuantitativa, las cuales abarcaron 219 entrevistas, 5 grupos focales, 2.516 encuestas a *millennials* y *no millennials*, pertenecientes a los distintos niveles jerárquicos de la organización. Junto con esto, se contó con información de 3.113 datos de colaboradores (trabajadores) entregados de manera oficial por las empresas participantes, para tener un total de 2.389 datos, luego de hacer el cruce y el ajuste con la anterior información.

2. Se identifican tres categorías o ejes que fungen, además de la edad, como criterios para problematizar y clasificar si un

individuo es *millennial* o no. Estos son: *Nivel salarial-jerárquico-social, nivel de formación y obligaciones familiares*.

3. Con lo anterior se desmitifica el tema de la edad como único criterio de clasificación de las generaciones, y se exponen otras categorías que permiten hacer un análisis más acorde con la realidad social y cultural del país.

4. Gracias a la integración y combinación de estas tres categorías, se identifican cuatro tipos de *millennial* para Colombia:

- *Millennial* tipo A. Es un individuo con salario alto, sin obligaciones familiares restrictivas o que tiene la capacidad de solventar, y con un alto nivel de formación (universidad o posgrado).
- *Millennial* tipo B. Es un individuo cuyo salario es proporcional a la estructura que ocupa en la jerarquía organizacional. Se espera de él un ascenso seguro que permita mejorar su calidad de vida. No tiene obligaciones familiares o no se convierten en un impedimento para su carrera profesional, y está pasando por un proceso de formación que lo lleva a transitar hacia el nivel directivo.
- *Millennial* tipo C. Es un individuo que tiene un salario y cargo bajo en la estructura organizacional, no posee obligaciones familiares restrictivas (hijos), y posee un bajo o medio nivel de formación educativa.
- *Millennial* tipo D. Es el *millennial* tipo C, pero con algún tipo de obligación familiar (hijos).

5. La información en Colombia sobre los *millennials* tiende a replicar la información proveniente de literatura foránea, por lo que su caracterización no corresponde a la realidad local. En ese sentido, se debe tener una actitud crítica frente a este tipo de

divulgación, en donde abunda no solo la referenciación externa, sino la reproducción de las ideas y concepciones de consultores; aspectos que se alejan de la realidad colombiana, y que en su mayoría carecen de sustento científico.

6. La caracterización de los *millennials* desde el punto de vista sociolaboral, corroborado a través de las encuestas realizadas, abarcó aspectos como la edad, el género, el nivel educativo, el estrato socioeconómico, el estado civil, el número de hijos, tiempo de antigüedad en las organizaciones, el tipo de contrato, el número de ascensos, el medio de transporte que utilizan, la satisfacción con el empleo y el salario, y la búsqueda de empleo. Estos factores analizados dan información importante para conocer el perfil del *millennial* colombiano.

7. Los resultados de la investigación invitan a prestar atención a la generación X, los líderes de los *millennials*, como primer aspecto importante para lograr una adecuada gestión de sus colaboradores. Así, se identifican ciertos aspectos que los X deben de considerar al momento de relacionarse con los Y. Estos son: saber escuchar, aceptar la diversidad, liderar sin autoritarismos, dejar de lado los formalismos, ser humildes y realistas, y dialogar con las nuevas tecnologías.

8. En relación con lo anterior, se proponen algunas consideraciones para la gestión de los miembros de esta generación. A saber: prestar atención a las “habilidades blandas”, realizar un acompañamiento y retroalimentación constante, darles espacios de participación, dejarlos ir cuando sea el momento, propiciar oportunidades de ascenso, facilitar programas y oportunidades de formación, lograr un balance entre el trabajo y la vida personal, y no caer en rutinas poco desafiantes.

Introducción

La literatura referida a los *millennials* o generación Y (nacidos entre 1981-2000) está fundamentada principalmente en la realidad estadounidense y europea, mientras que las investigaciones en el contexto latinoamericano y colombiano sobre esta generación son aún insuficientes para ser concluyentes. Considerando lo anterior, por iniciativa de algunos participantes del programa “Liderazgo, cultura y gestión del talento. Una dirección integral en las organizaciones”, de la unidad académica de Alta Dirección de la Universidad EAFIT, surgió la idea de desarrollar una investigación que permitiera conocer el perfil del *millennial* colombiano y responder a algunas preguntas: ¿cómo es el *millennial* colombiano? ¿Hay diferencia de su comportamiento en relación con el estrato socioeconómico al que pertenecen? ¿Cómo relacionarse con ellos?

La investigación contó con la participación de once empresas colombianas de diferentes sectores económicos y con presencia en las cinco principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Los resultados más importantes se exponen en este libro, de los cuales se subraya la presencia de cuatro tipos de *millennials* colombianos, constituyéndose en un hallazgo importante para la realidad latinoamericana y local, ya que se distancia de la bibliografía foránea que comúnmente se refiere a esta generación. Junto con esto, se describe el perfil del *millennial* a partir de las categorías utilizadas para el análisis en esta investigación. A su vez, se realiza una caracterización sociolaboral

y se propone considerar ciertas acciones a los de la generación X (los nacidos entre 1965-1980), que permitan relacionarse con los *millennials*.

El objetivo de la investigación fue indagar por el perfil del *millennial* colombiano, destacando sus características sociolaborales, sus actitudes y sus comportamientos en el ámbito organizacional. Para lograrlo, se utilizaron dos metodologías, una cualitativa y otra cuantitativa, las cuales abarcaron 219 entrevistas, 5 grupos focales, 2.516 encuestas a *millennials* y *no millennials*, pertenecientes a los distintos niveles jerárquicos de la organización. Junto con esto, se contó con información de 3.113 datos de colaboradores (trabajadores) entregados de manera oficial por las empresas participantes, para tener un total de 2.389 datos, luego de hacer el cruce y el ajuste con la anterior información.

Los resultados de la investigación permiten, en primer lugar, desestimar el referente clasificatorio de la edad como parámetro único para clasificar a un individuo como *millennial* y, por el contrario, identificar cuatro tipos de *millennials* para la realidad colombiana, articulados por tres ejes o categorías que, en su conjunto y combinación, admiten acercarse a definir lo que es el *millennial* colombiano.

En segundo lugar, es posible cuestionar algo del perfil que se les asigna en cierta parte de la literatura estadounidense y europea a los *millennials*. Los matices en el discurso y la información de los participantes fueron determinantes para comprender la heterogeneidad de las conductas y expectativas de la generación Y en Colombia. Así, los resultados se distancian de las investigaciones realizadas en otras latitudes, permitiendo delinear un perfil propio y, con ello, una manera particular de gestionar la carrera profesional de los *millennials* en Colombia.

El texto está dirigido a la comunidad empresarial y académica. Así, se ha utilizado un lenguaje descriptivo y conciso con el objeto de que los resultados que aquí se exponen sean leídos con facilidad por los distintos actores de interés. Sin embargo, este texto es fruto de una investigación por lo que se presentan tanto los antecedentes relacionados con el estudio de los *millennials*, como la metodología utilizada con las categorías analizadas, las cuales constituyeron la base para los hallazgos.

El texto está dividido en cuatro partes. En la primera, se desarrollan los antecedentes de la investigación destacando lo que se ha venido discutiendo en torno a esta generación, tanto en los ámbitos mundial y latinoamericano como local. Luego, en la segunda parte, se exponen los asuntos metodológicos que se desarrollaron para cumplir con los objetivos propuestos. En la tercera, se muestran los hallazgos en cuatro apartados: en el primero se destacan las categorías que permiten identificar al *millennial*, luego se exponen los cuatro tipos para el caso colombiano, se continúa con su perfil y, por último, se desarrollan aspectos a tener en cuenta para su desarrollo y crecimiento en las organizaciones. En la última parte, se presentan las discusiones, reflexiones y limitaciones de la investigación.

Para los autores es muy importante hacer un reconocimiento a todos y cada uno de los *millennials* y *no millennials* que participaron de esta investigación. Gracias por el tiempo, la confianza, la apertura, la franqueza y la disposición, pero, sobre todo, por haber tenido la oportunidad de aprender con ellos y conocer así la realidad del país, sus desafíos, problemas y oportunidades. Fue una experiencia muy grata y enriquecedora. Extender el agradecimiento a las empresas que participaron. Su compromiso fue crucial para sacar adelante un proyecto de estas magnitudes

y alcances. Gracias al equipo de la unidad académica de Alta Dirección y a la Universidad EAFIT por brindar los recursos necesarios que hicieron posible esta investigación.

Por último, hay que puntualizar que lo aquí expuesto está abierto al debate, al disenso, a la discusión y a la reflexión. No se pretende resolver el tema de los *millennials*, ni mucho menos entregar una serie de acciones inequívocas con respecto a su gestión. Los resultados son frutos de una metodología robusta, amparada por unos datos significativos, que configuran una investigación sin antecedentes en Colombia. Buscan aportar a la discusión sobre esta generación, no con pretensiones universalistas, sino como excusa para propiciar la reflexión e invitar a que cada organización adecúe estos hallazgos a su realidad y coyuntura particular.