

Importancia del Salario Emocional en la Rotación de los Colaboradores

Fredy Alexander Serrato Villalobos

Universidad Militar Nueva Granada

Seminario de Investigación

Dra. Ana Elsa Vargas

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

División de Posgrado

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, D.C. 2021

Tabla de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
Introducción	7
1. Definición del problema	9
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Formulación del problema	12
2. Objetivos.....	13
2.1 Objetivo General	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3. Marco teórico	14
3.1 Principales causas de la rotación de la generación millennial.	18
3.2 Encuesta	19
4. Métodos y análisis.....	26
4.1 Tipos de programas	26
4.2 Importancia de los beneficios.....	28
5. Conclusiones	30
6. Recomendaciones	31
7. Referencias.....	32

Lista de figuras

Figura 1 <i>Distribución de empleados por generación</i>	9
Figura 2 <i>Promedio mensual de rotación de personal</i>	10
Figura 3 <i>Pirámide de Maslow</i>	15
Figura 4 <i>Empresa comercial</i>	20
Figura 5 <i>Empresa comercial – Formación para el desempeño y desarrollo</i>	21
Figura 6 <i>Empresa comercial – Gestión del desempeño</i>	22
Figura 7 <i>Momentos importantes y memorativos</i>	23
Figura 8 <i>Movilidad interna</i>	24
Figura 9 <i>Tipos de programas</i>	26
Figura 10 <i>Importancia de los beneficios</i>	28

Lista de tablas

Tabla 1 *Empresa comercial - Resultados encuesta clima y bienestar...* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2 *Formación y desarrollo* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3 *Gestión del desempeño* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4 *Momentos importantes y memorativos* **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 5 *Movilidad Interna* **¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

En el presente ensayo de carácter reflexivo se realizó un análisis para determinar la relación e importancia que representan los programas de salario emocional para los empleados de la generación millennials en una empresa comercial en términos de permanencia y rotación. El análisis se realizó a través de los resultados de una encuesta efectuada a una muestra de 181 empleados. Una de las principales conclusiones es que, si existe una relación directa entre salario emocional y la rotación de empleados para la generación millennial a efectos de bienestar, balance de vida personal y laboral, y autorrealización por lo cual la empresa analizada del sector comercial ha diseñado programas de bienestar para los empleados con el fin de fomentar compromiso, motivación y sentido de pertenencia con la compañía.

Palabras clave: Generación Millennials, salario emocional, motivación, rotación de empleados.

ABSTRACT

In this essay, an analysis was carried out to determine the relationship and importance that emotional salary programs represent for employees of the millennial generation in a commercial company in terms of permanence and turnover. The analysis was carried out through the results of a survey carried out on a sample of 181 employees. One of the main conclusions is that if there is a direct relationship between emotional salary and employee turnover for the millennial generation for the purposes of well-being, reconciliation of personal and work life, and self-fulfillment, for which the company has designed programs of wellness. for employees. in order to foster commitment, motivation and a sense of belonging to the company.

Keywords: Millennial generation, emotional salary, motivation, employee turnover.

Introducción

El presente ensayo de carácter reflexivo se presenta como trabajo de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia, el propósito general de este es proporcionar herramientas de carácter operativo para establecer la importancia que representa para los trabajadores contar con un salario emocional, enfocado en la línea de Investigación Estudios Organizacionales (EO) del grupo GECCO de la Facultad de Ciencias Económicas.

Actualmente las empresas no deben tener en cuenta al empleado como un activo más de la organización sino deben considerar al empleado como el recurso más valioso generando empatía y priorizando así el bienestar y la calidad de vida del empleado.

En la actualidad se viene presentando un cambio generacional el cual tiene repercusiones en el entorno social, político, cultural, económico etc. Durante las últimas décadas las empresas han tenido empleados pertenecientes a la generación Baby Boomers y X pero hoy en día existe una nueva generación que viene abarcando una parte importante del mercado laboral y es la generación Millennials. A diferencia de otras generaciones, los millennials no solo buscan la prestación económica por parte de la empresa, sino que priorizan en muchos casos los beneficios emocionales (García, 2012).

Según un estudio de Harvard descubrió que los trabajadores estadounidenses no están realmente comprometidos con su trabajo y en este sentido los Millennials son los que tienen menos compromiso (71%). Con este porcentaje se perfilan como la generación menos implicada con su lugar de trabajo (Rivero, 2017).

En el presente trabajo se analizara la importancia que representa para la generación Millennial en una empresa del sector comercial el salario emocional entendiéndose como a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo

objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen ambiente (Rivero, 2017), y si realmente tiene relación directa con la rotación laboral.

1. Definición del problema

En la actualidad el autor trabaja en una empresa multinacional perteneciente al sector de comercial en el área de finanzas.

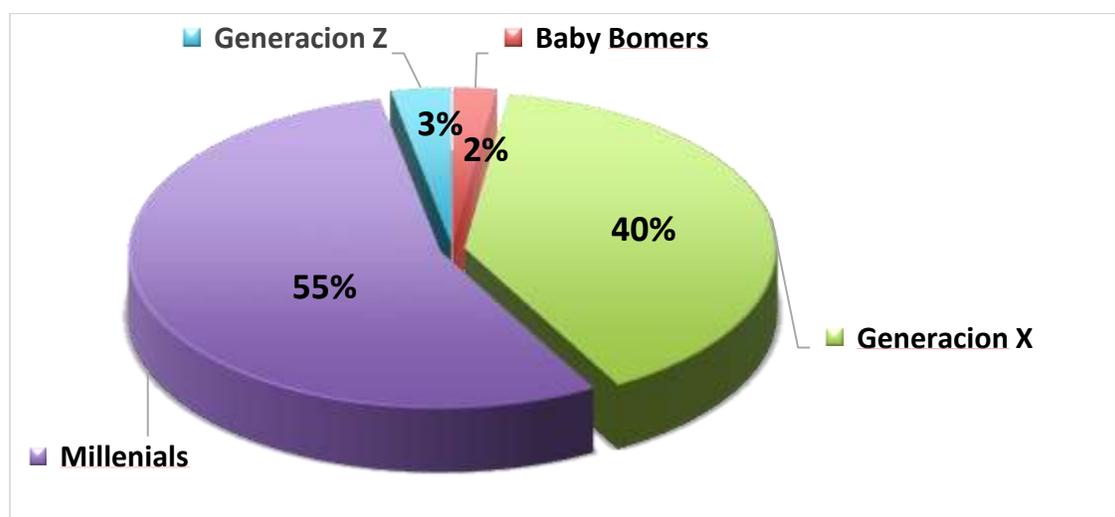
El autor lleva más de 15 años trabajando en la empresa en mención y por conocimiento manifiesta que a pesar de que la empresa es sólida y estable a nivel laboral se ha presentado en los últimos meses (antes de pandemia) un incremento en la rotación del personal.

Los empleados de la empresa se clasifican de la siguiente manera teniendo en cuenta la generación a la cual pertenecen.

- Baby Boomers: (1949 – 1968)
- Generacion X: (1969 – 1980)
- Millennials: (1981 – 1993)
- Generación Z: (1994 – 2010)

Figura 1

Distribución de empleados por generación



Nota: Empresa comercial – Clasificación de empleados por edades – Elaboración propia
(Serrato, 2021)

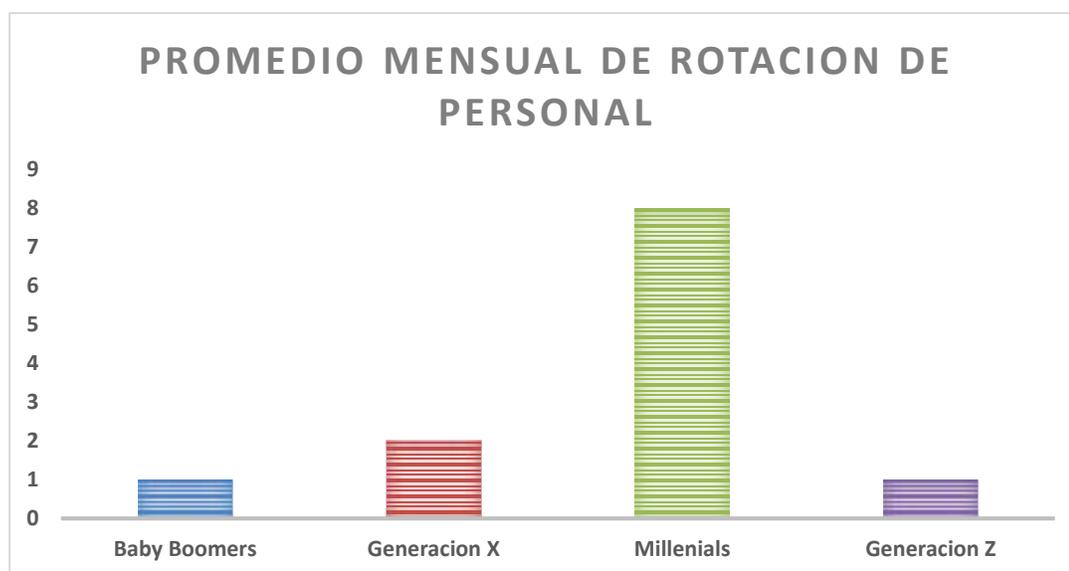
Teniendo en cuenta que para la empresa del análisis en curso la fuerza laboral de la generación Millennial es del 55% sobre el total de empleados desde la alta gerencia cuales factores se deben considerar para fomentar el compromiso, motivación y reducir la rotación de personal.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad (antes de pandemia) la rotación de personal se centra en la generación Millennials como se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 2

Promedio mensual de rotación de personal



Nota: Empresa comercial – Estadística de rotación por edades – Elaboración propia (Serrato, 2021)

La rotación marcada de personal perteneciente a la generación Millennials se sale del comportamiento usual del trabajo donde los empleados de las anteriores generaciones podían durar años en la empresa desempeñando el mismo cargo y muchas veces sin aspiraciones de

crecimiento dentro de la compañía. Un artículo llamado “Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la ciudad de Bogotá” realiza una aproximación al tema afirmando que los Millennials acceden al mercado laboral pensando siempre “mi trabajo es temporal”. La concepción de un empleo para siempre se está desintegrando con las generaciones subsiguientes a la generación X.

Pero cuales son las características principales de dicha generación.

Millennials:

- Han crecido con el internet, teléfonos inteligentes, redes sociales y acelerados avances tecnológicos.
- La tecnología es una obviedad.
- A nivel mundial componen el 40% de la población.
- Quieren cambiar el mundo, ser más honestos y se preocupan más por el medio ambiente.
- Es una generación con menos afiliación política y religiosa.
- Son parte importante del mercado laboral, muchos están establecidos en cargos de liderazgo.
- Expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.
- Prioriza sus intereses personales a los de la compañía.

Teniendo en cuenta que la generación Millennials busca un balance y equilibrio entre el trabajo y la familia además de una flexibilidad laboral ha causado en la empresa una alta rotación del personal lo cual representa un reto en la compañía para mitigar los impactos que esto representa a nivel de reclutamiento, contratación y capacitación (Serrato, 2021).

La mayoría de los empleados que renuncian a sus cargos manifiestan que lo hacen porque encuentran en otras empresas beneficios a nivel de bienestar o de superación personal (Según encuesta de salida laboral – empresa en análisis RRHH).

1.2 Formulación del problema

¿Qué relación tienen las estrategias empresariales con las necesidades de salario emocional que determinan la permanencia y rotación de los trabajadores de la generación Millennial? (Empresa del sector comercial)

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar la relación de las estrategias empresariales con las necesidades de salario emocional, que determinan la permanencia y rotación de los trabajadores de la generación Millennial en la empresa de estudio

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre salario emocional y rotación de empleados de la generación Millennial.
- Establecer qué tipo de programas ofrece la empresa analizada dentro del marco de salario emocional.
- Presentar cuales son los beneficios más atractivos y cuales son desapercibidos por los empleados de la generación Millennial.

3. Marco teórico

El bienestar y la retención de los empleados tal vez es uno de los retos más importantes que tiene una empresa a nivel de recursos humanos ya que la desmotivación laboral puede tener consecuencias como la rotación de empleados y por ende perjuicios para la operación de la empresa.

Los empleados motivados tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción (Rocco, 2009).

Estudios recientes demuestran que un equipo de trabajo rinde un 44% más y aumenta un 27% el compromiso de los empleados, es decir, la motivación se traduce en un mayor rendimiento y un mejor desempeño de las empresas, además de asegurar que todos están alineados con los objetivos y el crecimiento de la compañía (Sodexo, 2021).

Una de las teorías más relevantes a nivel de motivación es la propuesta por el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg quien a finales de los años 60 dio origen a la teoría de la motivación e higiene. Herzberg formuló su teoría como una manera de explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, que se basaría en dos tipos de factores

Factores de higiene. - La insatisfacción en una plantilla casi siempre es consecuencia de los factores de higiene, que se conocen así porque producen insatisfacción si no están presentes, pero una vez que están cubiertos no tienen apenas efecto real en la satisfacción a largo plazo. Se trata de elementos como el sueldo, la seguridad laboral, la adecuación del entorno físico de trabajo, las políticas de la empresa y las relaciones con compañeros y supervisores (Sodexo, 2021).

Factores de motivación. - La satisfacción de un empleado es fundamentalmente resultado de lo que Herzberg denominó “factores de motivación”. Estos tienen que ver con el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo. Este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas, mientras que apenas tiene un efecto sobre la insatisfacción (Sodexo, 2021).

Por otra parte, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en su obra una teoría sobre la motivación explica el comportamiento humano según su necesidad y sostiene que una vez se satisfacen las necesidades más básicas los seres humanos desarrollan otro tipo de necesidades y solo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo.

Figura 3

Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia (Serrato, 2021)

Necesidades fisiológicas: Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza.

Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar.

Necesidades de seguridad: En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad:

- Necesidades de amor y sociales: Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, entre otros. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas.
- Necesidades de estima: Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto.
- Necesidades de autorrealización: El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades.
- Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona (Nicolás, 2021).

Claramente estas necesidades se van supliendo en gran parte cuando el empleado es remunerado económicamente por el trabajo realizado en una organización.

Compensación: La compensación es la función de recursos humanos que trata de recompensar a los individuos a cambio de realizar una diversidad de tareas organizacionales.

Uno de los objetivos de las compensaciones consiste en otorgar una recompensa que sea igualmente equitativa, tanto para el patrón como para el empleado (Dessler & Varela, 2011).

Dentro de un modelo de compensación integral existe la compensación material que es una compensación de carácter monetario por la labor desempeñada del empleado, son de naturaleza económica y son necesarias para atraer y retener a los empleados (Martínez, 2021).

Según los conceptos mencionados el salario económico tan solo permite alcanzar los dos primeros niveles de la pirámide de Maslow (Fisiológicas y Seguridad) (Nicolás, 2021).

Existe otro tipo de compensación emocional, no son de carácter monetario, generan un balance de trabajo y vida personal y son necesarias para atraer, retener, motivar y comprometer a los empleados (Martínez, 2021).

Salario Emocional. El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas.

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Ahora bien, entendiéndose la importancia de la motivación y la remuneración económica y emocional del empleado en una empresa se determinará por que se presenta rotación de personal.

Rotación de personal. Orozco (2013) citado en Macario (2018), explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas

promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual.

Chiavenato (2009) citado en Macario (2018), menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional.

Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador.

Teniendo en cuenta las definiciones de las variables mencionadas anteriormente que tanto influye el salario emocional en la rotación de los empleados de la generación Millennial.

3.1 Principales causas de la rotación de la generación millennial.

Los Millennials una generación propositiva, actualizada y llena de vida, pero a la vez, difícil de retener en un empleo. De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte (2015) citado en Flores & Urbina (2019) “Las personas nacidas entre 1981 y 1995 conforman 35 por ciento de la fuerza laboral en el mundo y en 10 años conformarán nada menos que el 75”. Es por esto mismo que se deben tomar en cuenta cuales son las causas que están originando que esta generación tome la decisión de irse de las organizaciones, ya que son ellos quien abarca un mayor porcentaje de los colaboradores de las organizaciones.

En cuanto a la generación Millennial, según McLeod L. (2015) citado en Flores & Urbina (2019) las principales razones por las cuales abandonan sus trabajos son: se sienten

desmotivados por sus compañeros o jefes, les desagrada estar en un ambiente laboral rígido, que no sean procesos burocráticos, otra de las causas es el recibir tratos poco humanos, sintiéndose como un empleado más, el realizar trabajos mecánicos y rutinarios, sintiéndose como un robot, la falta de libertad y autonomía en sus puestos de trabajo, la falta de flexibilidad laboral como horarios flexibles, teletrabajo entre otros, la inexistencia de preocupación por un equilibrio entre vida y empleo, la falta de posibilidades de crecimiento profesional, y la falta de valores en el entorno laboral.

Los Millennials no tienen miedo de abandonar las organizaciones y es precisamente por las características que ellos poseen, y a la falta de satisfacción de las necesidades que tienen, en su caso no es solamente la parte monetaria la que necesitan se satisfaga, sino también la parte de un salario emocional o no monetario.

3.2 Encuesta

Con el fin de establecer cuál es la percepción de los empleados respecto a clima organizacional y bienestar la empresa en análisis perteneciente al sector comercial se realizó la siguiente encuesta a una muestra de 181 empleados pertenecientes a las generaciones Baby Boomers, X y Millennials teniendo en cuenta las siguientes dimensiones.

- **Formación:** Es el proceso que busca capacitar, formar y entrenar de forma continua a los empleados con el fin de desarrollar competencias para desempeñar correctamente sus funciones laborales (Camacho, 2017).
- **Calidad de vida:** Consiste en otorgar al empleado una flexibilidad horaria, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales (Camacho, 2017).

- **Plan carrera:** Es un proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, provisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa (Camacho, 2017). (Rodrigo Montealegre, Gerente de capital humano - Consultora Mercer Colombia)
- **Clima laboral:** El clima laboral es el medio en el que se desarrolla un trabajo. Tiene un gran impacto en la empresa, así como en los empleados (Coll, 2021). Pues, en función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento (Camacho, 2017).
- **Bienestar familiar**

La empresa promueve actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas (Camacho, 2017).

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta con las dimensiones referentes a salario emocional de la empresa el análisis perteneciente al sector comercial.

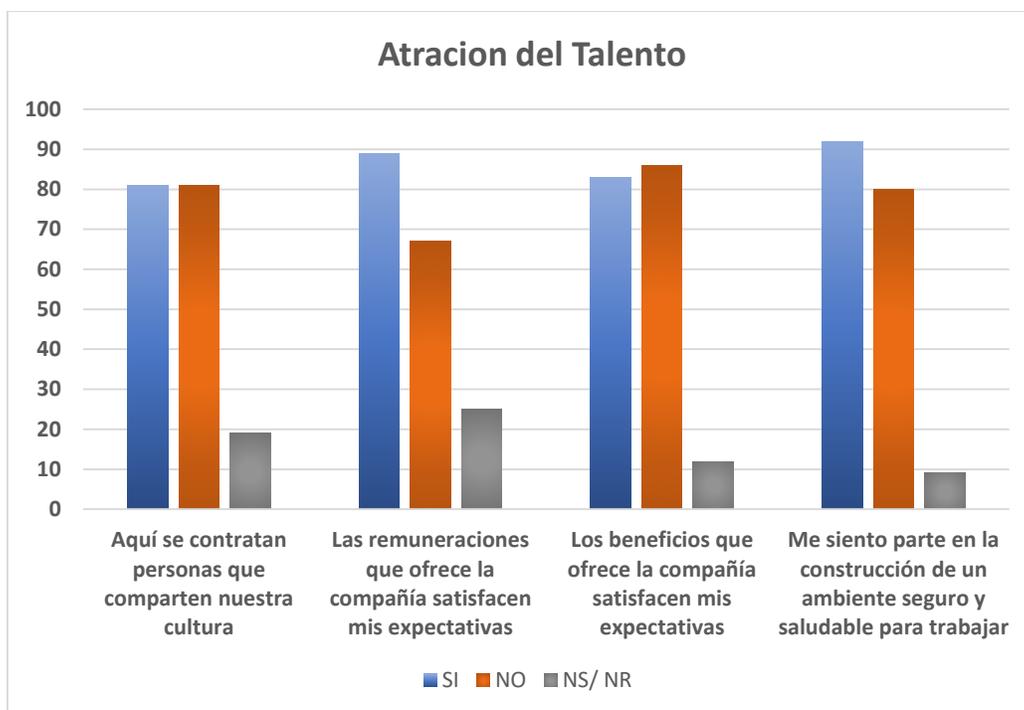
Atracción de talento

Pregunta	SI	NO	NS/ NR
Aquí se contratan personas que comparten nuestra cultura	81	81	19
Las remuneraciones que ofrece la compañía satisfacen mis expectativas	89	67	25
Los beneficios que ofrece la compañía satisfacen mis expectativas	83	86	12
Me siento parte en la construcción de un ambiente seguro y saludable para trabajar	92	80	9

Fuente: Empresa comercial – Resultados encuesta clima y bienestar

Figura 4

Empresa comercial



Fuente: Elaboración propia (Serrato, 2021)

El 50% de los empleados entrevistados de la empresa comercial del análisis perciben que los beneficios que ofrece la compañía no satisfacen sus necesidades.

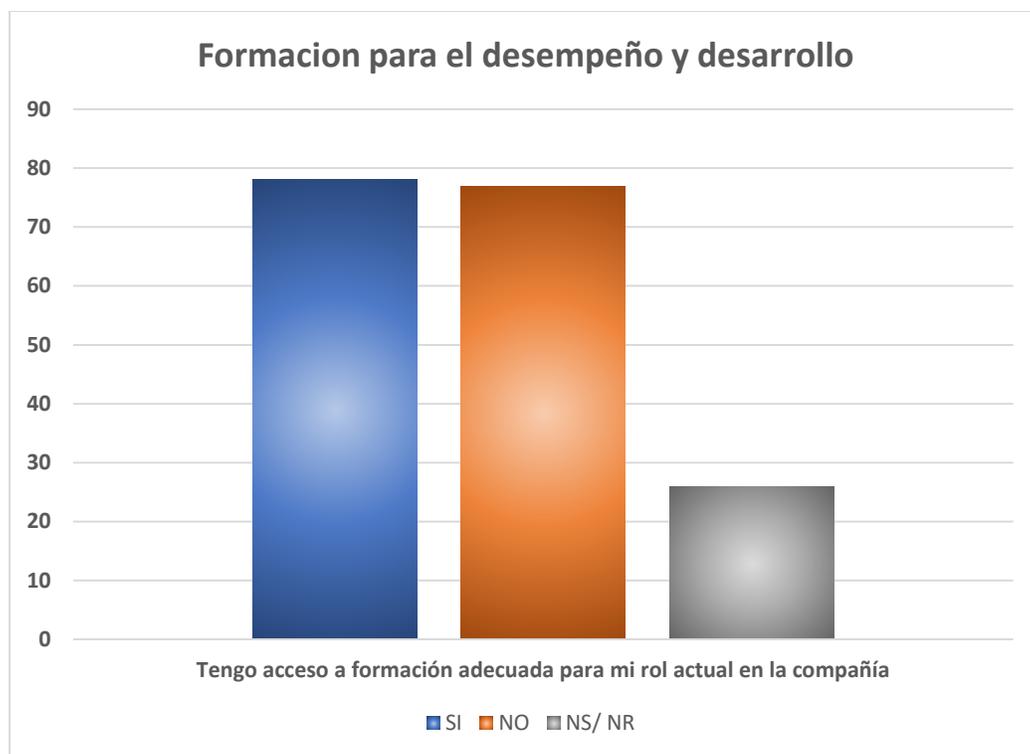
Formación para el desempeño y desarrollo

Pregunta	SI	NO	NS/ NR
Tengo acceso a formación adecuada para mi rol actual en la compañía	78	77	26

Fuente: Empresa comercial – Resultados encuesta clima y bienestar

Figura 5

Empresa comercial – Formación para el desempeño y desarrollo



Fuente Elaboración propia (Serrato, 2021)

El 43% de los empleados entrevistados de la empresa comercial del análisis perciben que no tienen acceso a formaciones o capacitaciones para desempeñar el rol dentro de la compañía.

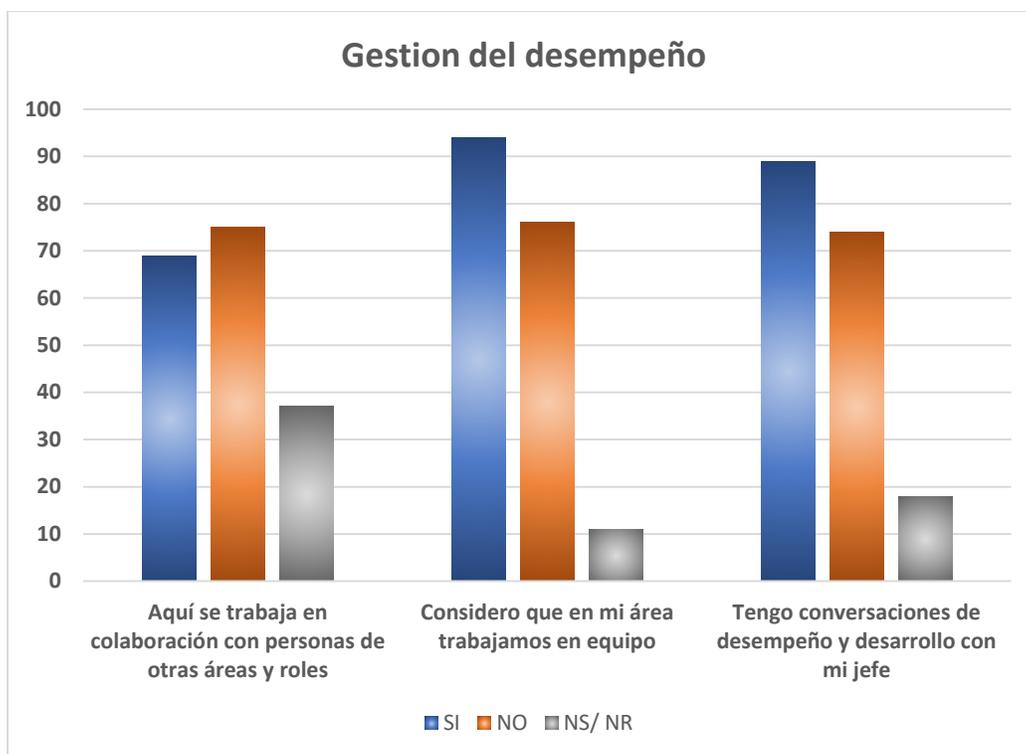
Gestión del desempeño

Pregunta	SI	NO	NS/ NR
Aquí se trabaja en colaboración con personas de otras áreas y roles	69	75	37
Considero que en mi área trabajamos en equipo	94	76	11
Tengo conversaciones de desempeño y desarrollo con mi jefe	89	74	18

Fuente: Empresa comercial – Resultados encuesta clima y bienestar

Figura 6

Empresa comercial – Gestión del desempeño



Fuente: Elaboración propia (Serrato, 2021)

El 42% de los empleados entrevistados de la empresa comercial del análisis consideran que no hay trabajo en equipo en el área de desempeño.

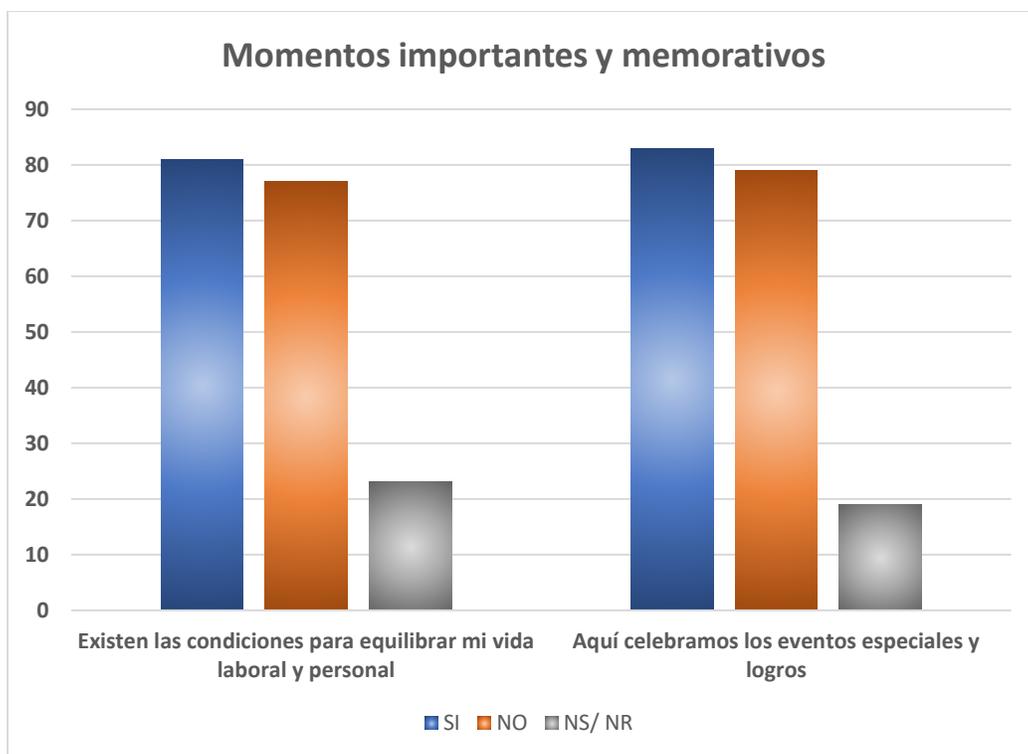
Momentos importantes y memorativos

Pregunta	SI	NO	NS/ NR
Existen las condiciones para equilibrar mi vida laboral y personal	81	77	23
Aquí celebramos los eventos especiales y logros	83	79	19

Fuente: Empresa comercial – Resultados encuesta clima y bienestar

Figura 7

Momentos importantes y memorativos



Fuente: Elaboración propia (Serrato, 2021)

El 43% de los empleados entrevistados de la empresa comercial del análisis consideran que no existen las condiciones para equilibrar la vida laboral y personal.

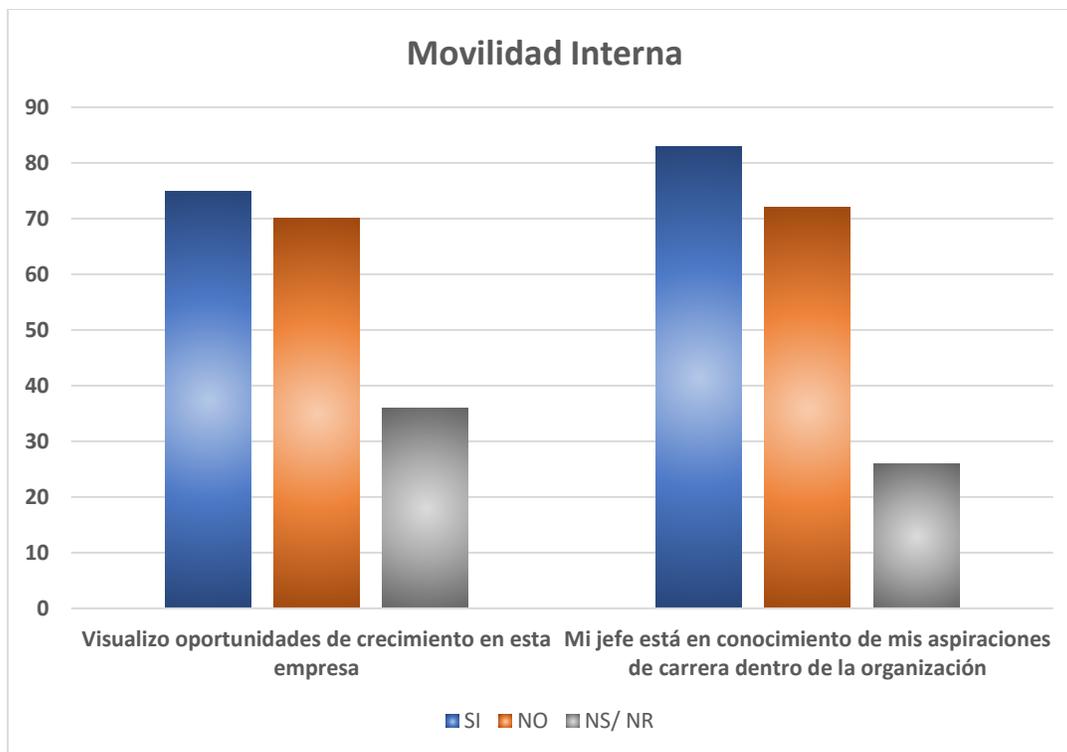
Movilidad Interna

Pregunta	SI	NO	NS/ NR
Visualizo oportunidades de crecimiento en esta empresa	75	70	36
Mi jefe está en conocimiento de mis aspiraciones de carrera dentro de la organización	83	72	26

Fuente: Empresa comercial – Resultados encuesta clima y bienestar)

Figura 8

Movilidad interna



Fuente: Elaboración propia (Serrato, 2021)

El 40% de los empleados entrevistados de la empresa comercial del análisis consideran que no existen las condiciones para equilibrar la vida laboral y personal.

4. Métodos y análisis

Los resultados mencionados anteriormente son los más representativos de la encuesta y demuestran un inconformismo entre los empleados que sobre pasa el 40% dentro de lo que se considera clima organizacional.

Estas sin duda alguna pueden ser las causas principales de la rotación de los empleados y que según el promedio mensual se visualiza con mayor participación en la generación Millennial ya que no encuentran una motivación de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, formación y capacitación para desempeñar el cargo, bienestar y por ende no tienen un compromiso o sentido de pertenencia con la empresa.

Teniendo en cuenta que, si existe una relación directa entre salario emocional y la rotación de empleados para la generación millennial a efectos de bienestar, balance de vida personal y laboral, y autorrealización la empresa analizada que corresponde al sector comercial ha diseñado programas de bienestar para los empleados con el fin de fomentar compromiso, motivación y sentido de pertenencia con la compañía.

4.1 Tipos de programas

Figura 9

Tipos de programas

<p>TIEMPO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que los empleados gestionen sus horarios de trabajo. • Carga de trabajo apropiada. • Interrupciones de la jornada por temas personales. • Horario reducido 	<p>LUGAR DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el lugar de trabajo de los empleados. • Instalaciones adecuadas. • Tecnología para trabajo remoto. • Lugares de trabajo remoto. 	<p>BIENESTAR FAMILIAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la familia de los empleados. • Licencias pagadas por emergencias familiares. • Festejos Cumpleaños.
--	---	---

SALUD	DESARROLLO	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y mantener la salud de los empleados. • Programa de salud preventiva, Riesgo cardiovascular. • Chequeos médicos periódicos. • Pausas activas. • Grupos de Deportes. • Espacios libres de humo. • Salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional de los empleados. • Licencia por periodo de formación. • Reembolso de gastos educativos. • Licencia por trabajo voluntario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer diferentes servicios cafetería (desayuno, almuerzo). • Programas de asistencia al empleado (asistencia psicológica, financiera, legal, creación de empresa).

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por RRHH empresa comercial

Adicional actualmente se está estructurando un plan de carrera que es el proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas.

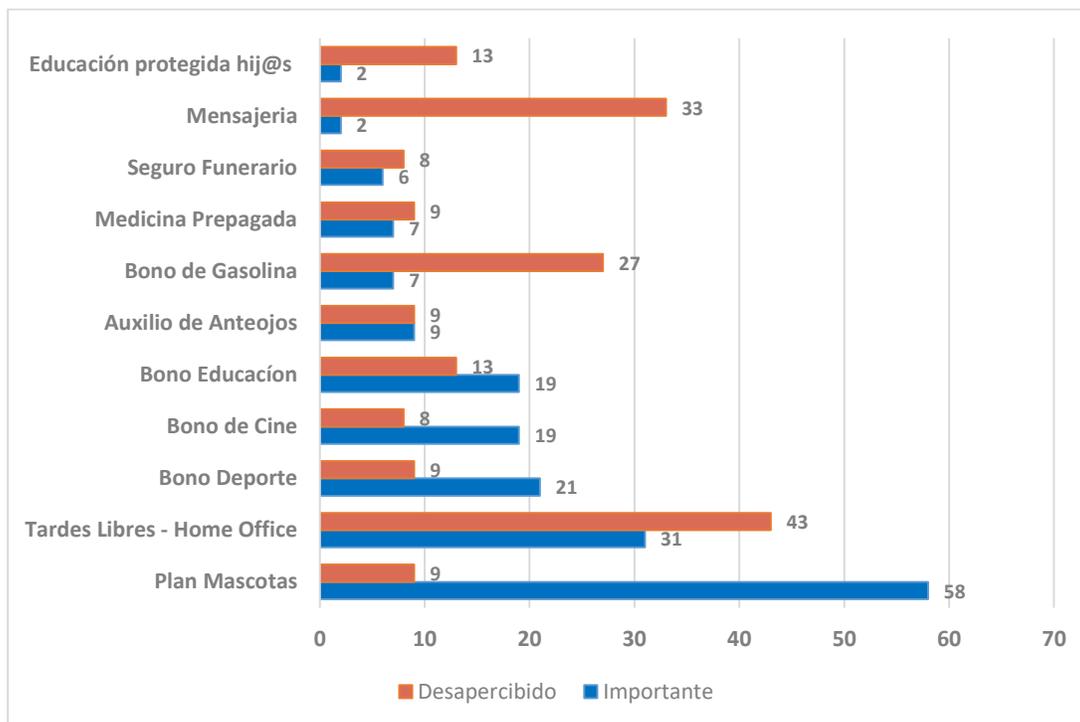
Mediante el plan carrera la empresa busca motivar a aquellos empleados con talentos especiales con el fin de buscar una promoción dentro de la empresa que contribuya a su crecimiento personal y laboral.

Por último y con el fin de obtener una mejora continua sobre los beneficios otorgados dentro del plan de beneficios a continuación se visualizan aquellos beneficios que son importantes y no percibidos por parte de los empleados.

4.2 Importancia de los beneficios

Figura 10

Importancia de los beneficios



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por RRHH empresa comercial

Uno de los resultados más relevantes se presenta en el beneficio de plan mascotas donde a 58 personas les parece apropiado el beneficio mientras que a 9 personas les resulta indiferente. Esto es un efecto de la generación Millennial ya que en un estudio realizado a 2513 jóvenes y elaborado por la Universidad del Rosario en coordinación con Cifras y Conceptos y El Tiempo, asegura que "el 49% de los jóvenes tiene mascotas y solo un 36% tiene hijos, lo cual evidencia de que los jóvenes entre 18 y 32 años en el país prefieren tener mascotas que ser padres (Semana, 2020).

Para concluir los millennials cuentan con motivaciones como mejor salario, ambiente laboral, capacitaciones, horarios flexibles, posibilidades de ascenso y reconocimiento a la hora de ubicarse en el ámbito laboral y profesional (Martínez, 2017).

5. Conclusiones

- Se puede determinar que una de las principales causas en la rotación de empleados de la generación millennial es la falta de motivación, formación, plan carrera e incentivos a nivel de bienestar ya que es primordial un balance en su vida personal y laboral.
- Teniendo en cuenta que los empleados pertenecientes a la generación millennial actualmente representan entre un 40% y 50% de la fuerza trabajadora, las empresas en cabeza de los altos gerentes deben buscar estrategias de retención y motivación de tal forma que el empleado se sienta comprometido y alineado con los objetivos de la empresa.
- Es importante fortalecer en las empresas los modelos de salario emocional y bienestar ya que el costo de no hacerlo puede representar en los empleados ausentismo laboral, baja productividad, alta rotación y estrés laboral.
- A nivel de la organización el salario emocional también presenta ventajas dentro de las cuales están el compromiso y fortalecimiento del clima organizacional, atracción y retención de talento clave y fortalecimiento de la imagen pública.

6. Recomendaciones

- Se sugiere poner en consideración analizar la variable de liderazgo en las compañías a fin de determinar que influencia tiene en la toma de decisiones y al compromiso de los empleados millennials.
- Hacer encuestas mínimo una al año de satisfacción de los empleados con el fin de seguir analizando y entendiendo cuáles son sus necesidades de tipo emocional y de autorrealización y como puede contribuir la empresa para el logro del empleado.
- Afianzar el conocimiento de las necesidades de salario emocional del empleado a fin de reforzar estrategias de gestión del talento Humano y de esta forma motivar y fidelizar a los colaboradores con la compañía.

7. Referencias

- Camacho, J. E. (2017). *Salario emocional como estrategia de retención del talento humano*.
Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17001/CAMACHOSANCHEZJESSICAELIZABETH2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coll, F. (2021). *Clima laboral*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Pearson Education. México ISBN: 978-607-32-0249-7:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Flores, R. M., & Urbina, A. M. (2019). *El salario emocional como estrategia para la retención de los millennials en la empresa consulting systems and technology, S.A. Guatemala*.
Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala:
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/12966/1/13%20T%283315%29.pdf>
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Martínez, D. E. (2017). *Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9371/2017mart%C3%ADnezdiego.pdf?sequence=1>

- Martínez, J. H. (2021). *Políticas de Compensación como una estrategia de retención, alcances y limitaciones*. Obtenido de Módulo de gestión del talento humano 6ta sesión.
- Nicolás, M. A. (2021). *El salario emocional*. Obtenido de Agricultura y marketing.
- Rivero, G. (14 de diciembre de 2017). *Salarios emocionales*. Obtenido de Semana.
- Rocco, T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Obtenido de Universidad de Chile: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Semana. (2020). *¿Y el bebé para cuándo?: por qué los jóvenes colombianos prefieren tener mascota*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/jovenes-colombianos-prefieren-tener-mascota-que-hijos/656073/>
- Serrato, F. (2021). *Planteamientos, figuras y tablas realizadas por el autor de la investigación*.
- Sodexo. (2021). *Cómo conseguir una plantilla realmente motivada: la teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de <https://www.sodexo.es/blog/teoria-motivacion-de-herzberg/>