

**Comportamientos de los factores de empleabilidad de la generación millennial de
Bucaramanga**

Gustavo Adolfo Serrano Méndez, Iván Darío Ortiz Caballero, Isidora María Gámez Díaz

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración MBA

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en administración MBA

2024

Contenido

Introducción	10
1. Comportamiento de los factores de empleabilidad en el mercado laboral de Bucaramanga para los millennials	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 Formulación del problema	17
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
2. Marco referencial	20
2.1 Antecedentes	20
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional	20
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional.....	27
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local	32
2.1 Marco teórico	35
2.1.1 Mercado laboral	35
2.1.2 Generaciones laborales	36
2.2.3 Factores de empleabilidad.....	43
3. Diseño metodológico	46
3.1 Operacionalización de las variables.....	46
3.3 Tipificación de la investigación	48

3.4 Diseño de la investigación	48
3.5 Metodología	49
4. Resultados.....	52
4.1 Descripción del comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.....	53
4.1.1 Discusión de los objetivos específico 1: Factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga	109
4.2 Identificación de los comportamientos estadísticos de los factores de la empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga, contemplando pruebas de comparación de medianas, correlación y conglomerados.....	110
4.2.1 Discusión del Objetivo específico 2, Identificar comportamientos estadísticos de los factores de la empleabilidad de la generación Millennials de Bucaramanga, contemplando pruebas de comparación de medianas, correlación y conglomerados.	123
4.3 Formulación de orientaciones estratégicas para optimizar la empleabilidad de la generación Millennial en los sectores productivos de Bucaramanga.....	124
5. Conclusiones.....	126
6. Referencias.....	129
Apéndices.....	138

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de las generaciones</i>	37
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable</i>	46
Tabla 3. <i>Pasos metodológicos</i>	49
Tabla 4. <i>Cálculo de la muestra</i>	51
Tabla 5. <i>Ficha de utilización del software SPSS</i>	111
Tabla 6. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 1 al 7</i>	111
Tabla 7. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 8 al 14</i>	113
Tabla 8. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 15 al 21</i>	114
Tabla 9. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 22 al 28</i>	115
Tabla 10. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 29 al 35</i>	116
Tabla 11. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 30 al 36</i>	117
Tabla 12. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 37 al 43</i>	118
Tabla 13. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 44 al 43</i>	119
Tabla 14. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 44 al 43</i>	120
Tabla 15. <i>Media y desviación estándar de los datos para los ítems 58 al 61</i>	122
Tabla 16. <i>Formulación de orientaciones estratégicas</i>	124

Lista de figuras

Figura 1. <i>Género</i>	53
Figura 2. <i>Escolaridad</i>	54
Figura 3. <i>Estado civil</i>	54
Figura 4. <i>Técnicas de búsqueda de empleo</i>	55
Figura 5. <i>Maneras de buscar trabajo</i>	55
Figura 6. <i>Preguntas típicas de una entrevista</i>	56
Figura 7. <i>Preparación de un CV</i>	57
Figura 8. <i>Manejo de una entrevista</i>	58
Figura 9. <i>Identificación de empleadores relevantes para el área de especialización</i>	58
Figura 10. <i>Preparación para la presentación de entrevistas</i>	59
Figura 11. <i>Oportunidades laborales</i>	59
Figura 12. <i>Capacidad para conseguir empleo</i>	60
Figura 13. <i>Calificaciones para conseguir trabajo</i>	61
Figura 14. <i>Se siente calificado para buscar empleo</i>	62
Figura 15. <i>Evaluación de las habilidades</i>	62
Figura 16. <i>Actualización en su área de especialización</i>	63
Figura 17. <i>Cree que tiene un CV</i>	64
Figura 18. <i>Información sobre el mercado laboral</i>	64
Figura 19. <i>Reconocimiento de capacidades y límites</i>	65
Figura 20. <i>Control sobre el nerviosismo y ansiedad</i>	66
Figura 21. <i>Soy una persona competente</i>	66
Figura 22. <i>Trabaja de manera eficiente</i>	67

Figura 23. <i>Planificación de los objetivos profesionales</i>	68
Figura 24. <i>Siempre quiero aprender cosas nuevas</i>	69
Figura 25. <i>Se siente impulsado a tener éxito</i>	70
Figura 26. <i>Toma el control de las situaciones</i>	72
Figura 27. <i>Espera ser bueno en su trabajo</i>	73
Figura 28. <i>Hay cosas de mi que cambiaría</i>	75
Figura 29. <i>Es una persona tranquila</i>	76
Figura 30. <i>Pierde tiempo antes de iniciar labores</i>	77
Figura 31. <i>Tengo dudas sobre mis habilidades</i>	79
Figura 32. <i>Inclinación a empezar un nuevo proyecto</i>	80
Figura 33. <i>Sensación de que no es tan bueno como los demás</i>	82
Figura 34. <i>Sensación de que no es tan bueno como los demás</i>	83
Figura 35. <i>Es una persona alegre y vivaz</i>	84
Figura 36. <i>Causa una buena impresión en las personas</i>	85
Figura 37. <i>Se considera una persona amigable</i>	86
Figura 38. <i>Tiene una actitud positiva</i>	87
Figura 39. <i>Soy dominante y defendiendo mis opiniones</i>	88
Figura 40. <i>Es una persona activa</i>	89
Figura 41. <i>Es una persona valiosa</i>	90
Figura 42. <i>Le resulta fácil hablar</i>	91
Figura 43. <i>Lo toman en cuenta para la toma de decisiones</i>	92
Figura 44. <i>Es una persona querida entre quienes lo conocen</i>	93
Figura 45. <i>Es una persona querida entre quienes lo conocen</i>	94

Figura 46. <i>Sonríe con facilidad.....</i>	95
Figura 47. <i>Tiene confianza en que logrará el éxito</i>	96
Figura 48. <i>Cuenta con un importante número de cualidades.....</i>	97
Figura 49. <i>Le importa más su opinión sobre sí mismo que lo que piensan los demás</i>	98
Figura 50. <i>Está satisfecho consigo mismo</i>	99
Figura 51. <i>Está satisfecho consigo mismo</i>	100
Figura 52. <i>Su carrera se adapta a su estilo de vida</i>	101
Figura 53. <i>Se esfuerza por lograr lo que es capaz de hacer.....</i>	102
Figura 54. <i>Eligió una carrera alineada a sus intereses.....</i>	103
Figura 55. <i>Planifica su tiempo.....</i>	104
Figura 56. <i>Planifica su tiempo.....</i>	104
Figura 57. <i>Tiene claras sus metas.....</i>	105
Figura 58. <i>Responsabilidad en el trabajo.....</i>	107
Figura 59. <i>Analiza las cosas antes de tomar decisiones.....</i>	108

Resumen

El estudio “Comportamientos de los factores de empleabilidad de la generación millennial de Bucaramanga” tuvo como objetivo examinar cómo se comportan los factores de empleabilidad en la generación Millennial de dicha ciudad. Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo y de diseño transversal descriptivo; para la recopilación de la información, se aplicó una encuesta a 382 personas pertenecientes a este grupo etario, y el instrumento fue tomado del artículo titulado “Empleabilidad: Construyendo una escala” en el cual se evaluaron 11 (once) factores, en una escala Likert de cuatro (4) puntos. Los principales hallazgos del trabajo señalan una actitud positiva hacia el mercado laboral, destacándose por su facilidad para establecer redes y su alta autoconfianza. Sin embargo, un pequeño porcentaje enfrenta dificultades en habilidades sociales y autoestima, sugiriendo la necesidad de programas de desarrollo. La mayoría se percibe competente en habilidades clave como la preparación de CVs y manejo de entrevistas, aunque muestran inseguridad en identificar empleadores y evaluar sus propias habilidades. Aunque tienen una percepción positiva sobre su eficiencia y planificación, la confianza y disposición para cambiar aspectos de sí mismos varían. Además, la percepción de liderazgo y ser queridos es baja. Las estrategias para mejorar la empleabilidad deben enfocarse en fortalecer habilidades interpersonales, autoconfianza y capacidad organizativa mediante programas educativos y de formación continua. La colaboración entre instituciones educativas, empresas y entidades gubernamentales es crucial para crear un entorno propicio que fomente el desarrollo profesional y la sostenibilidad económica en la región. Las principales estrategias definidas se orientan al desarrollo de programas de desarrollo personal, coaching profesional, actividades de gestión del estrés y la implementar programas de capacitación en gestión del tiempo, técnicas de organización personal.

Palabras claves: Comportamiento, empleabilidad, generación, Millennials, estrategias

Abstract

The study “Behaviors of employability factors of the millennial generation of Bucaramanga” aimed to examine how employability factors behave in the Millennial generation of said city. This is a research with a quantitative approach and a descriptive cross-sectional design; To collect the information, a survey was applied to 382 people belonging to this age group, and the instrument was taken from the article titled “Employability: Building a scale” in which 11 (eleven) factors were evaluated, on a Likert scale. of four (4) points. The main findings of the work indicate a positive attitude towards the labor market, standing out for its ease of establishing networks and its high self-confidence. However, a small percentage faces difficulties in social skills and self-esteem, suggesting the need for development programs. .

Although they have a positive perception of their efficiency and planning, their confidence and willingness to change aspects of themselves vary. Furthermore, the perception of leadership and being loved is low. Strategies to improve employability should focus on strengthening interpersonal skills, self-confidence and organizational capacity through educational and continuing training programs. Collaboration between educational institutions, companies and government entities is crucial to creating an enabling environment that fosters professional development and economic sustainability in the region. The main defined strategies are aimed at developing personal development programs, professional coaching, stress management activities and implementing training programs in time management and personal organization techniques.

Keywords: Behavior, employability, generation, Millennials, strategies

Introducción

A lo largo de los años, la administración de las empresas ha adoptado diferentes enfoques, pero siempre con el mismo objetivo: alcanzar las metas organizacionales. Con la aparición de la escuela de las relaciones humanas, el trabajador se convirtió en un protagonista clave en el logro de los objetivos de la empresa, reconociéndolo como un ser integral con necesidades sociales y económicas que influyen en su motivación y, por ende, en su desempeño. De aquí surge la necesidad de contar con un área de gestión humana cuyo propósito sea proporcionar a las demás áreas el talento humano adecuado y desarrollar las competencias de todos los empleados, con el fin de lograr mayores niveles de calidad en la ejecución de los procesos. Sin embargo, esta tarea se ha vuelto más compleja, ya que cada generación se caracteriza por actitudes y valores diferentes que impactan en el rendimiento y los resultados de las organizaciones.

Por esta razón, surge el interés en llevar a cabo la presente investigación, cuyo objetivo es analizar los factores de empleabilidad para la gestión del talento humano organizacional en la generación millennial de Bucaramanga. Esta generación, marcada por la revolución tecnológica, ha influido en la adopción de nuevos estilos de vida y perspectivas tanto en el ámbito personal como laboral. Los millennials han tenido mayores oportunidades para capacitarse y desarrollarse intelectualmente, y tienden a buscar la plenitud en sus vidas más allá de la simple estabilidad laboral. Sin embargo, suelen tener dificultades para seguir las normas establecidas, lo que representa un desafío para los gestores de talento humano. Como parte del diseño metodológico, se aplicará una encuesta a una muestra previamente definida de la población, y se utilizarán artículos científicos, investigaciones y trabajos de grado como secundarias de información que puedan enriquecer el estudio.

Uno de los objetivos del estudio es proponer estrategias para mejorar la empleabilidad de esta generación, por lo que es crucial realizar una exploración teórica sobre la evolución de la gestión humana y las nuevas tendencias en su administración. Asimismo, es fundamental para el desarrollo de la investigación establecer la percepción de los millennials respecto al trabajo. Por esta razón, la encuesta se dirige a un grupo de personas de entre 25 y 40 años del municipio de Bucaramanga, lo que ha permitido identificar los aspectos que pueden contribuir al fortalecimiento de los factores de empleabilidad, destacando aquellos que actúan como motivadores y favorecen su retención en la organización. Esta investigación es de interés tanto académico como profesional, ya que busca profundizar en un tema que puede tener un impacto significativo en las empresas del municipio, proporcionando herramientas útiles para el fortalecimiento de sus áreas de gestión humana.

1. Comportamiento de los factores de empleabilidad en el mercado laboral de Bucaramanga para los millennials

1.1 Planteamiento del problema

El capital humano con el pasar de los años cobró gran importancia dentro de las organizaciones y fue reconocido como un factor clave en la consecución de los objetivos que se trazan las compañías. Antes las empresas se centraban en la producción, tal como lo describía el modelo de administración científica de Taylor (1915) siempre en la búsqueda de la eficiencia, viendo al trabajador como un recurso que simplemente debía producir sin tener en cuenta sus necesidades y expectativas. Sin embargo, posteriormente se evidenció que el empleado debía ser tratado como un ser integral que no solo deseaba tener un trabajo por la necesidad de solventar sus

necesidades básicas, sino que ese trabajo también sirviera de puente para su realización personal y familiar.

Esta teoría se conoció como la teoría de las relaciones humanas, donde tomaron importancia los profesionales que se dedicaban al estudio del ser humano y de su interacción en el campo laboral como psicólogos, trabajadores sociales, entre otros. Su propósito era analizar las diferentes dimensiones del ser humano como la dimensión económica, social, familiar y laboral que podían incidir en que alcanzaran su máxima productividad. Y justo cuando los directivos aceptaban esta nueva forma de gestionar al personal, se empezó a considerar relevante el análisis de los trabajadores desde la generación a la que pertenecían. Esto como resultado de los hitos que se forman en la vida de un individuo a partir de situaciones económicas, sociales, culturales que se experimentan en un mismo contexto geográfico (Flores 2019).

Tomando lo dicho por los autores Solís, Guaderrama y Cisneros (2020), en las organizaciones de hoy confluyen cuatro generaciones conocidas como baby boomers (1949-1968), generación X (1969-1980), millennials (1981-1993) y Centennials 1994-2010). Cada una de estas generaciones tiene sus propias apreciaciones sobre la vida, valores y motivaciones, incluidas las expectativas laborales que pueden diferir para cada una. Por tanto, las empresas tienen nuevos retos, en especial las áreas de talento humano, que son las responsables de desarrollar todas las actividades necesarias para atraer, retener y fidelizar a las personas en las compañías. La importancia de conocer la manera en que está conformado la fuerza laboral es necesario para establecer cuáles son las expectativas que tienen frente al trabajo con el fin de modelar planes y programas tendientes a la formación de competencias y a la retención de personal. Esto teniendo en cuenta que según

Kupperschmidt (2000), una generación se refiere a las personas que conforman una entidad reconocible que comparte periodos de nacimiento, edad, localización y eventos vitales significativos durante etapas cruciales del desarrollo.

Es innegable, además, que la tecnología ha traído grandes cambios, lo que ha propiciado nuevas formas de realizar las actividades como la comunicación, los procesos empresariales, entre otros, lo cual se ha convertido en una necesidad para las personas, dado que deben adaptarse a estos cambios. Dado lo anterior, puede decirse que la generación millennials nació en la era digital, donde las habilidades tecnológicas se convirtieron en una necesidad para las empresas desarrollar procesos de innovación que les permita ser competitivos (Weller, 2020).

El impacto de la tecnología en la sociedad es innegable, y ha contribuido significativamente a acentuar las diferencias entre las generaciones. La revolución tecnológica ha cambiado la forma en que las personas se comunican, se entretienen y llevan a cabo diversas actividades diarias. En este contexto, los Millennials se destacan como nativos de la era digital, siendo testigos y protagonistas de una transformación radical en la forma en que la tecnología influye en sus vidas. La tecnología no solo se ha convertido en una herramienta conveniente, sino que también ha fortalecido el desarrollo de las funciones y hábitos de las personas. La comunicación, por ejemplo, ha experimentado una evolución notable con la introducción de plataformas digitales, redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea. Estos cambios han generado nuevas formas de interacción social y han moldeado la manera en que las generaciones más jóvenes se relacionan con el mundo que les rodea (Walters, 2019).

En el ámbito profesional, los Millennials reconocen la importancia crucial de la tecnología. Para ellos, la tecnología no es solo una herramienta adicional, sino una necesidad básica que debe ser suplida de manera prioritaria. Este grupo demográfico valora enormemente a las

organizaciones que adoptan y promueven las últimas tendencias tecnológicas. La capacidad de una empresa para mantenerse a la vanguardia en temas tecnológicos no solo es vista como un indicador de eficiencia, sino también como un factor determinante en la elección de un empleador. Al examinar los factores de empleabilidad de los Millennials, es fundamental reconocer que, si bien la tecnología es un aspecto clave para ellos, también valoran otros elementos en un empleador, como la cultura organizacional, el desarrollo profesional y la flexibilidad laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar un enfoque holístico que no solo se centre en la tecnología, sino que también tenga en cuenta otros aspectos importantes para los Millennials, para así maximizar su atractivo como empleadores y reducir la brecha generacional en el lugar de trabajo (Cardona y Castillo, 2020).

Tomando en consideración las diferentes generaciones de trabajadores, se elige a los millennials para esta investigación debido a que se considera el grupo de trabajadores con mayor presencia en las organizaciones de hoy. Esto se respalda en un estudio realizado por el Banco BBVA del 2020, donde se menciona que la fuerza laboral a nivel mundial estuvo conformada en un 35% por empleados Millennials, y se estima que en diez años este dato se eleve a más del 70%, situación que induce a la intervención de este grupo poblacional a partir del establecimiento de nuevas políticas para la administración del talento humano, entendiendo sus necesidades y aspiraciones laborales. Este fenómeno demográfico no solo refleja una tendencia global, sino que también señala la importancia estratégica de comprender a los Millennials en el contexto laboral, actual y futuro. Por ende, es fundamental que las organizaciones desarrollen estrategias y enfoques específicos

que se alineen con sus expectativas para garantizar un ambiente laboral productivo y satisfactorio a largo plazo (BBVA, 2020).

No obstante, es importante tener en cuenta que con la pandemia ocurrida en el 2020, se generaron cambios a nivel laboral, entre los que cabe destacar la transición al trabajo remoto, teniendo que muchas organizaciones tuvieron que implementar el trabajo remoto de forma rápida y masiva para garantizar la continuidad operativa mientras se cumplían las medidas de distanciamiento social, esto significó un cambio en la forma en que se realizaban las tareas y la interacción entre colegas, lo que requirió ajustes en las políticas y procesos internos. Asimismo, la pandemia aceleró la adopción de herramientas y tecnologías digitales para facilitar el trabajo remoto y la colaboración en línea. Las organizaciones tuvieron que implementar rápidamente plataformas de videoconferencia, herramientas de colaboración en la nube y software de gestión de proyectos para mantener la comunicación y la productividad (Horta, 2020).

De igual forma, cabe resaltar que esta generación presenta unas particularidades que conllevan sean tomados en consideración por académicos y directores de talento humano con el fin de asegurar su permanencia en las organizaciones. Algunas de estas características son señaladas por la encuesta denominada Millennials realizada por la empresa Deloitte (2019) en la que identificaron que este grupo poblacional tienen un alto nivel educativo, donde cuatro de cada diez han realizado estudios superiores, encontrando también que la educación es un factor que reviste importancia para su desarrollo personal, pero a la vez también lo es viajar y cumplir con metas personales. Asimismo, reportaron que en países como Perú el 82% de los empleados que hacen parte de los millennials tienen pensado abandonar su empleo en un plazo no mayor a cinco años.

Asimismo, el análisis efectuado por Deloitte resalta algunas características adicionales de este grupo demográfico. Los Millennials no solo buscan empresas que hayan incorporado las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en sus procesos, sino que también sienten una fuerte atracción por aquellas que les brindan la oportunidad de tener experiencias laborales en diferentes países alrededor del mundo. Este aspecto refleja su deseo de explorar culturas diversas, desarrollar habilidades interculturales y ampliar su perspectiva global. Además, los Millennials se muestran particularmente motivados en entornos laborales donde visualizan posibilidades claras de ascenso. Este grupo valora no solo la estabilidad laboral, sino también la oportunidad de avanzar en sus carreras profesionales. La proyección de un camino claro de desarrollo profesional dentro de la empresa es un factor determinante en su compromiso y retención (León, 2021).

A pesar de la relevancia global de los Millennials en el ámbito laboral, en Colombia se observa una escasez notable de investigaciones que exploren de manera más profunda sus comportamientos, expectativas y percepciones en este contexto. En este sentido, se hace imperativo no solo reconocer las particularidades de esta generación, sino también llevar a cabo estudios detallados que proporcionen datos específicos sobre su interacción con el entorno laboral colombiano. Al comprender de manera más precisa sus dinámicas y preferencias, las empresas podrán no solo adaptarse, sino también innovar, diseñando estrategias de gestión humana más ajustadas a las necesidades y motivaciones únicas de los Millennials en el contexto colombiano. Este enfoque proactivo no solo optimizará los procesos de atracción y retención, sino que también impulsará un ambiente laboral más productivo y en sintonía con las características distintivas de esta valiosa fuerza laboral (Agudelo, 2020).

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuáles elementos deben tomarse en consideración para realizar un análisis de COMPORTAMIENTO DE los Factores de Empleabilidad para la Generación Millennial de Bucaramanga?

1.2 Justificación

La gestión del recurso humano ha sido un proceso que ha evolucionado al punto tal que las empresas han reconocido la importancia de contar con un área que tenga como finalidad direccionar los procesos relacionados con el recurso humano. En este escenario, es crucial implementar una gestión estratégica y proactiva que no solo se centre en la atracción y retención de talento, sino que también se esfuerce por comprender y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado laboral. La presente investigación propuso analizar los factores de empleabilidad en el mercado laboral de Bucaramanga para los millennials, considerando la percepción de empresas e individuos. El objetivo fue proporcionar información valiosa que permita no solo entender las expectativas y desafíos de este segmento de la fuerza laboral, sino también proponer orientaciones competitivas y estratégicas al sector empresarial, fomentando así un enfoque más eficiente y adaptativo en la gestión del talento humano (Jara y Asmat, 2020).

Analizar cómo cada generación presenta necesidades y expectativas distintas entre sí se convierte en un desafío para las organizaciones. resaltando el grado de significancia de poder contar con estrategias dirigidas a la diversidad de grupos de trabajadores que laboran al interior de las compañías. En la medida en que se conocen cuáles son aquellas variables que generan sentimientos de seguridad, realización y motivación, puede lograrse su fidelización, lealtad y por ende mayor productividad. De igual manera, para las empresas se vuelve un reto identificar los

aspectos que motivan y contribuyen a la retención del talento humano, entendiendo que cada empleado es un ser con una personalidad diferente, así como valores y principios que son marcados por la generación a la que pertenecen (Julcahuanga, y Gálvez, 2020).

Es importante mencionar que, si las organizaciones no pueden incorporar las ventajas de la diversidad generacional en el entorno laboral, podrían perder competitividad a nivel global. Además, los líderes desempeñan un papel esencial al identificar cómo y por qué las diferencias generacionales afectan las habilidades, conductas, actitudes y otros atributos, así como al implementar las estrategias más efectivas para alcanzar metas y objetivos, y lograr una integración generacional exitosa. La gestión del conflicto entre generaciones debe ser abordada de manera integral mediante estrategias centradas en el logro que consideren diversas perspectivas en los lugares de trabajo, así como las diferencias en tecnología, habilidades individuales, capacidades de comunicación y valores. Así que es crucial comprender las expectativas laborales de los millennials para fomentar un entorno laboral más favorable en las organizaciones. No obstante, los directores de recursos humanos también deben tener en cuenta las expectativas de las generaciones mayores (Galván y Silva, 2021).

De ahí que se consideró necesario realizar el presente estudio, donde se lograron establecer cuáles son aquellos factores de empleabilidad claves en la gestión del talento humano que concierne a la generación de los Millennials. Este análisis no solo proporcionó información relevante para que las empresas de Bucaramanga, Santander, fortalezcan los procesos de recursos humanos, sino que también permitió una comprensión más profunda de las dinámicas laborales y las necesidades específicas de un grupo de colaboradores que hoy en día hacen presencia en las organizaciones y que, como tal, impactan

significativamente en los resultados de las compañías. En consecuencia, los hallazgos de esta investigación se traducen en estrategias innovadoras y adaptadas a las expectativas de los millennials, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al crecimiento de las empresas en la región.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.
- Identificar comportamientos estadísticos de los factores de la empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga, contemplando pruebas de comparación de medianas, correlación y conglomerados.
- Formular orientaciones estratégicas para optimizar la empleabilidad de la generación Millennial en los sectores productivos de Bucaramanga.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

Para el desarrollo de la investigación, se dispuso de la inclusión de investigaciones que abordan no solo las características generales de los millennials en el ámbito laboral, sino también aquellos estudios que profundizan en las particularidades regionales, como en el contexto de Bucaramanga y Santander. La incorporación de perspectivas locales permitirá contextualizar de manera más precisa los factores de empleabilidad que influyen en esta generación en la mencionada región colombiana. Además, se exploraron las posibles relaciones entre la gestión del talento humano, las dinámicas laborales y las tendencias socioeconómicas propias de la zona, ofreciendo así una comprensión más completa y aplicable a las realidades específicas de las empresas locales.

Dado lo anterior, representó interés para esta investigación el estudio desarrollado por Mitta y Dávila (2017), en Perú en el año 2017 y que tiene por nombre “Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones”. El objetivo fue identificar las estrategias implementadas en algunas organizaciones para disminuir la rotación de los trabajadores millennials. Se trató de una investigación que aplicó una metodología mixta, con enfoque cuantitativo y cualitativo, con aplicación de encuesta y entrevista. Como conclusión, se evidenció una brecha existente entre las expectativas de los millennials y lo que obtienen en las empresas donde laboran, razón por la cual prefieren renunciar y buscar nuevas opciones. Dado lo anterior, convino tomar como referente el trabajo, puesto que expone las estrategias que

utilizan las organizaciones, y si en realidad tienen una diferenciación para esta generación, lo que pudo ser tomado para contrastar con los resultados que se alcancen en el estudio que se pretende adelantar.

Otra investigación que se encontró de carácter internacional fue la realizada por Meléndez (2020), para la Universidad Autónoma de Querétaro, y que lleva por título “La gestión del talento humano en las generaciones profesionales”, el cual tuvo como objetivo principal brindar información relevante respecto a las preferencias de los Millennials frente a las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones. El estudio fue descriptivo, con una muestra de 50 estudiantes en el posgrado de administración. Se aplicó una correlación de Pearson mediante la cual se pudo hallar que los Millennials valoran ser capacitados dentro de las organizaciones y prefieren las empresas donde encuentran planes de carrera. Este estudio representó gran importancia para la investigación que se pretende realizar, debido a que expone la manera en que se valida un cuestionario para posteriormente ser aplicado, siendo este uno de los procesos contemplados en el desarrollo de este trabajo.

Prosiguiendo con los antecedentes de tipo internacional, (De La Garza, López, y Guzmán, 2020), realizaron un estudio el titulado “Validación de una escala de medición de los factores para la empleabilidad de los millennials”, el cual tuvo como finalidad abordar el problema de la retención de los millennials en el trabajo, mediante la identificación de los factores que quieren lograr. Con el ánimo de contextualizar sobre la situación de esta generación en México, el estudio retoma un informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), donde se determinó que el 61% de los especialistas en recursos humanos considera que gestionar a los millennials resulta complicado y que no encajan bien en el entorno laboral. De otro lado, se encontró que el 61% de los expertos en recursos humanos opina que resulta complicado gestionar

a los millennials y que no se adaptan bien a su entorno laboral; también sugirieron que el salario no es el único elemento que contribuye a la rotación de empleados; actitudes cruciales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización también ejercen influencia

Para dar respuesta al objetivo planteado en la investigación, se aplicó una metodología basada en el enfoque cuantitativo, e incluyó tres técnicas estadísticas multivariantes diferentes para validar el cuestionario que se utilizó, siendo validado por expertos en recursos humanos de dos empresas manufactureras. Es importante destacar que en el proceso de validación del cuestionario se empleó el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach y las correlaciones de Pearson entre las variables. Además, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio utilizando el software SPSS y se realizó un análisis factorial confirmatorio de primer orden con la herramienta Mplus.; de igual manera, la muestra se tomó por conveniencia debido a que solo 20 empresas participaron y aportaron información. Asimismo, el estudio definió dos variables de agrupación: satisfacción personal con la organización y satisfacción con el compromiso social de la organización (De La Garza, López, y Guzmán, 2020).

Los resultados revelaron que los millennials en México no solo buscan estabilidad personal y buenas condiciones laborales, sino que también demuestran un compromiso significativo con el impacto social de sus acciones y el de sus empleadores en la comunidad. Esta tendencia refleja una mentalidad laboral más holística y una valoración profunda de la ética empresarial. Estos profesionales no solo se centran en sus necesidades materiales, sino que aspiran a integrarse en entornos laborales que compartan sus valores de responsabilidad social y sostenibilidad. Este enfoque integral señala la importancia de

considerar no solo los beneficios tangibles sino también los valores éticos y sociales al diseñar estrategias de atracción y retención para la generación Millennial en el mercado laboral mexicano.

Otro trabajo que pudo citarse dentro de los antecedentes internacionales es el titulado “The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development” elaborado por (Younas y Waseem, 2020). El estudio tuvo como finalidad analizar los factores que influyen en la decisión de permanecer en la empresa, definiendo como variables el liderazgo y el intercambio de conocimiento. El estudio fue de tipo cuantitativo y los datos fueron procesados a través del modelo PLS-SEM utilizando el software smartPLS-3. Dentro de los resultados de la investigación se tiene la comprobación de que el liderazgo influye en el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores. Asimismo, determinó que la innovación organizacional y la cultura impactan en la satisfacción de los millennials en el trabajo y en la toma de decisiones para permanecer en la misma. Pudo tomarse como referente dado que se realiza una revisión de factores que deben desarrollar las empresas para lograr la retención del talento humano.

Posteriormente, se hace mención a la investigación titulada “Managing work attitudes and retention strategy of millennials employee”, realizada por (Hadiyat, Astuti, y Utami, 2021), el propósito de este estudio es examinar de qué manera las políticas laborales inciden en la retención de los colaboradores. Se trata de una investigación de alcance descriptivo con orientación cuantitativa. Para el procesamiento de la información, se aplicará el análisis multivariado con enfoque PLS-SEM y el software WarpPLS.. Se aplicó una encuesta a 288 millennials, a través de muestreo aleatorio estratificado en varias empresas de Napan Group. Dentro de los resultados principales de la investigación, se tiene que la satisfacción laboral es la principal variable a la hora de desarrollar estrategias de retención para los empleados de la generación millennials, dado que

cuando la satisfacción es elevada, existe mayor compromiso con el trabajo, se incrementa la productividad y se disminuye la intención de renunciar.

Seguido a esto, se nombra la investigación de (Pasko y Maellaro, 2021), titulada "A study of millennials' preferred work-related attributes and retention", se erige como un valioso aporte para entender las preferencias laborales y la retención en las diferentes generaciones de empleados. Este enfoque cuantitativo, basado en una muestra representativa de 300 empleados de una firma estadounidense, permite obtener datos significativos sobre las preferencias de los millennials. Es crucial destacar que, según los datos generales de la población trabajadora en Estados Unidos, los millennials han superado a la generación X, consolidándose como el segmento generacional más grande en la fuerza laboral actual. Al adentrarse en las preferencias y la retención de los millennials, este estudio ofrece información crucial para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento y la retención de empleados.

Los resultados de este estudio resaltan la diversidad en las percepciones de los empleados, evidenciando que la valoración de factores de empleabilidad varía significativamente según la generación a la que pertenecen. Es fundamental comprender estas diferencias para implementar estrategias efectivas de gestión humana. De acuerdo con las generaciones, aspectos como la seguridad laboral, el potencial de ascenso, el equilibrio trabajo/vida y el liderazgo de la empresa adquieren distintos niveles de importancia. En consecuencia, se recomienda encarecidamente a las empresas que deseen atraer y retener a la generación millennial que desarrollen procesos internos de gestión humana adaptados a estas preferencias. Enfocarse en estrategias como el balance entre vida personal y laboral, planes de beneficios, oportunidades de ascenso y flexibilidad de

horarios permitirá crear un entorno laboral más atractivo y ajustado a las expectativas de esta generación.

Continuando con los antecedentes internacionales, (Islam, Hosen, Hunt, 2022) trabajaron un documento que lleva por título “Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh”. El estudio tuvo como finalidad analizar la relación que existe entre las políticas de recursos humanos y la retención de los trabajadores de la generación millennial que pertenecen al sector turismo en Bangladesh. Asimismo, establece la importancia del clima organizacional como factor que contribuye a la retención del talento humano. El diseño metodológico es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, en el que se aplicó una encuesta a 384 trabajadores de la industria. Las variables que se analizaron en la investigación fueron participación de los empleados en la toma de decisiones, compensación, evaluación del desempeño y seguridad laboral.

Entre los resultados destacados, se evidenció que el clima laboral está fuertemente influenciado por la compensación, la capacitación y el desarrollo ofrecidos por las organizaciones. Este hallazgo resalta la importancia de implementar estrategias que no solo se centren en aspectos salariales, sino también en programas de formación y crecimiento profesional para fortalecer la satisfacción laboral. Asimismo, se identificó que la presión ejercida por los jefes para alcanzar metas específicas es una de las principales razones que motivan a los empleados a abandonar sus puestos de trabajo. Esta información subraya la necesidad de promover un liderazgo efectivo que fomente un ambiente de trabajo equilibrado y saludable, evitando la generación de estrés innecesario. En consecuencia, esta investigación proporcionó valiosas perspectivas y variables que pueden servir como referencia para la evaluación y mejora de las prácticas organizacionales relacionadas con la gestión del talento humano.

Otra investigación que conviene relacionar es la que lleva por título “Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective” El estudio tuvo como objetivo establecer la incidencia de la gestión ecológica de recursos humanos en la retención de empleados. Se trata de una investigación de con enfoque cuantitativo, donde se aplicó una encuesta a 389 pequeñas y medianas empresas en la División de Dhaka de Bangladesh. Con el trabajo de campo realizado, se estableció que existe una relación positiva entre la formación y la recompensa ecológica en la retención de los empleados millennials, en tanto que existe una relación negativa en los procesos de reclutamiento, selección y desempeño ecológico.

En consonancia con este enfoque, el estudio resalta la importancia de cultivar un entorno laboral que promueva tanto la retención como la satisfacción de los millennials. El concepto de clima organizacional, especialmente el llamado clima creativo, emerge como un elemento fundamental. Este último, al permitir la combinación equilibrada de prácticas formales e informales, se presenta como una estrategia eficaz para atraer y comprometer a los colaboradores. La integración de estas dimensiones, según lo sugiere el estudio, aporta una capa significativa a la investigación en curso al establecer supuestos teóricos sólidos y al identificar con precisión los factores que ejercen una influencia positiva en la retención del talento humano en el contexto empresarial actual.

Seguido a este, se relaciona el trabajo denominado “Millennials’ Uses and Gratifications on LinkedIn: Implications for Recruitment and Retention”, elaborado por Smith (2023), cuyo propósito fue identificar las estrategias de búsqueda de empleo empleadas por los Millennials, con un enfoque particular en la red social LinkedIn. El

estudio adoptó un enfoque descriptivo con métodos cuantitativos para recopilar y analizar datos. Para el desarrollo del trabajo se aplicó la teoría de usos y gratificaciones, la cual está centrada en entender el cómo y por qué las personas seleccionan los medios de comunicación, incluidas las redes sociales. La realización del trabajo de campo se llevó a cabo con 256 millennials, presentó como principales resultados que el 57.2% de los encuestados utiliza la esta red social para encontrar información, comunicarse con otros y para las necesidades de vigilancia, mientras que un 42.8% lo utiliza para el desarrollo profesional y networking.

En el análisis detallado de las prácticas de los millennials en la plataforma LinkedIn, se destaca la paradoja de su utilización. Aunque LinkedIn se concibió originalmente para proporcionar servicios distintos a otras redes sociales, este estudio revela que los millennials le atribuyen un uso similar al de plataformas como Facebook e Instagram. Este hallazgo sugiere que, para captar la atención de esta audiencia específica, las empresas deben ir más allá de simplemente publicar anuncios de trabajo en LinkedIn. En lugar de ello, el contenido compartido debe ser cautivador y ofrecer un valor más allá de las ofertas laborales. En este contexto, el estudio se posicionó como un referente valioso al proporcionar información relevante para optimizar los procesos de reclutamiento y diseñar estrategias atractivas para la generación Millennial.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

Siguiendo con la revisión de antecedentes, se resalta la importancia de un estudio a nivel nacional realizado por Díaz y López (2017), titulado “Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millenials”. Es un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, desarrollado mediante revisión bibliográfica, donde inicialmente se definió cada generación para posteriormente determinar los aspectos que los diferencian en relación con su disposición en el trabajo, los aspectos que los motivan y sus

favoritismos en materia de educación. Por tanto, se consideró que ofrece un contenido valioso y que nutre de manera sustancial el desarrollo del presente estudio, ya que además de dar claridad sobre los rangos de edades de cada generación, describe sus características y propone estrategias para la gestión del talento humano, lo que puede tomarse como referente para el desarrollo de los objetivos específicos propuestos.

De otro lado, para complementar los antecedentes, se hace mención a un trabajo de tipo regional realizado en ciudad de Cali del autor Ararat (2019), que lleva por título “Plan carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras de Cali”, teniendo como intención establecer la correspondencia existente entre los planes de crecimiento dentro de la organización como factor motivador para la fidelización del capital humano en la generación Millennials. El estudio es de tipo descriptivo con aplicación de encuestas a entidades financieras. Dentro de los hallazgos importantes del trabajo, se encuentra el hecho de que la evaluación de desempeño representa un insumo que provee información necesaria para tomar decisiones respecto a la promoción de cargos, siendo este uno de los factores que intervienen en la motivación de los Millennials. Por tanto, se consideró que el estudio contribuye a la construcción de la investigación que se está adelantando, al exponer una de las variables que puede ser determinante en una adecuada gestión del talento humano para la generación de los Millennials.

Continuando con los antecedentes nacionales aparece el estudio de Rueda y Martínez (2020), titulado "Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones Centennials y Millennials aplicado en las organizaciones de Bogotá". Este trabajo buscó proponer estrategias específicas que contribuyeran a la retención del capital

humano, centrándose en las generaciones mencionadas. Se trata de una investigación de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, eligiendo como población de estudio a individuos de diversos estratos socioeconómicos residentes en Bogotá, con edades comprendidas entre los 16 y 40 años. La diversidad en estratos socioeconómicos proporciona un marco más completo para entender cómo diferentes condiciones pueden influir en la percepción de fidelización y retención del talento entre las generaciones Centennials y Millenials. Este enfoque cualitativo permitió no solo identificar patrones generales, sino también comprender las experiencias individuales, enriqueciendo así la propuesta de estrategias

En el análisis de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, se destaca que las generaciones estudiadas exhiben una marcada tendencia hacia la inestabilidad laboral, priorizando la flexibilidad en sus jornadas. Además, se evidencia que no se sienten debidamente valoradas en sus roles y que muestran una aversión a invertir tiempo en actividades que no perciben como significativas. Estos hallazgos resaltan la importancia de comprender a fondo las expectativas y valores de las generaciones Centennials y Millenials, proporcionando a las empresas valiosas señales sobre los aspectos cruciales que deben abordar para atraer y retener a este talento emergente. Este enfoque estratégico en la metodología contribuye a la validez y utilidad práctica del estudio en la formulación de estrategias de gestión de talento más efectivas y alineadas con las expectativas de estas generaciones en el ámbito laboral.

También, se hace menciona de la investigación de carácter nacional realizado por (Barrios, 2020), en el Espinal y que lleva por nombre “Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales de El Espinal Tolima”. Se trata de un estudio con enfoque mixto y con alcance descriptivo, donde la población objeto de estudio son los profesionales y las empresas del Espinal, asimismo, se aplicaron como técnicas para la recopilación de la información la encuesta y la

entrevista. Con el desarrollo del trabajo se establecieron los factores individuales que hacen parte de la empleabilidad, siendo estos las características demográficas, la salud, el bienestar, entre otros. Asimismo, se identifican los factores socio familiares entre los que puede mencionarse las condiciones del hogar, la situación económica familiar, etc.; y finalmente, los factores externos donde se destacan los aspectos macroeconómicos, procesos de reclutamiento, requerimientos de las vacantes, etc.

Mediante la implementación de las encuestas, se pudo identificar con claridad que, dentro del ámbito profesional, las competencias laborales más destacadas entre los encuestados se encuentran en un nivel alto, resaltando habilidades cruciales como la toma de decisiones, la capacidad de organización y la redacción de informes. Este panorama subraya la importancia de estas habilidades en el entorno laboral actual y refuerza la necesidad de enfocar esfuerzos en su desarrollo continuo. Es relevante destacar que la iniciativa, según los resultados obtenidos, desempeña un papel fundamental en el logro de un mayor desarrollo personal. Esta constatación respalda la idea de que la proactividad y la capacidad de tomar la iniciativa son factores determinantes para el crecimiento y la progresión en la carrera profesional. En este contexto, se confirma la aplicabilidad y pertinencia del presente trabajo, ya que no solo expone los factores clave a considerar en la evaluación de la empleabilidad, sino que también ofrece información valiosa para el diseño de estrategias de desarrollo profesional y personal.

Otra investigación que convino destacar es la de Gallo (2021), nombrada “Relaciones con la organización y el trabajo en los Millennials colombianos”. Este artículo tuvo como objetivo principal reflexionar sobre el significado y la relación que los Millennials colombianos establecen con el trabajo y las organizaciones. Para lograr este

propósito, se realizaron 219 entrevistas a individuos pertenecientes a la generación Millennial y no Millennial en el ámbito de once empresas colombianas ubicadas en las principales ciudades del país. El análisis de contenido de estas entrevistas se llevó a cabo utilizando la herramienta Atlas.Ti, versión 8.2. Durante el proceso de análisis, se identificaron diversas categorías que abordaban cuestiones y problemáticas relevantes para los participantes. Estas categorías incluían aspectos relacionados con el tiempo libre, la educación y la formación; la tecnología y las redes sociales; la autoridad, el conocimiento y la innovación; así como el liderazgo, la comunicación, la motivación y las expectativas y proyecciones laborales.

Los jóvenes involucrados en esta investigación exhiben características que se distancian significativamente del estereotipo comúnmente difundido por informes y medios de comunicación a nivel mundial y regional. Un aspecto sobresaliente es su prolongado tiempo de permanencia en las empresas, superando un promedio de tres años. Si bien las razones para que un joven abandone su empleo pueden variar, es importante señalar que en países con tasas de desempleo persistentemente elevadas o condiciones laborales precarias, las renunciaciones individuales son infrecuentes. Adicionalmente, se evidencia que los jóvenes del grupo tipo C, con una edad promedio de 24 años, mayoritariamente están sujetos a contratos a término fijo, aportando un matiz significativo a su experiencia laboral. Estos resultados desafían las concepciones convencionales sobre la movilidad laboral de los jóvenes en este contexto particular.

Finalmente, se relaciona el estudio titulado “Factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, elaborada por Corrales y Gómez (2022). El objetivo de esta investigación es discernir los factores clave que inciden en la administración del talento humano en la generación Millennials en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Se trata de un estudio descriptivo y

exploratorio que emplea un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Para lograr los objetivos establecidos, se llevó a cabo un análisis inicial de la empleabilidad de los Millennials en Colombia. Los datos recopilados revelaron que, en el año 2019, la tasa de ocupación de este grupo alcanzó el 46.2%, mientras que la tasa de desempleo fue del 18.5%, situándolos como una de las poblaciones con mayores desafíos para acceder al empleo.

Al analizar las percepciones y expectativas de los millennials, se verificó que la remuneración desempeña un papel crucial en la elección de empleo para individuos de esta generación. Además, se estableció que buscan un trabajo que les proporcione felicidad y estabilidad. Un hallazgo significativo del trabajo de campo es que los planes de capacitación ofrecidos por las empresas son un factor que contribuye a la retención de personal entre los millennials, ya que consideran fundamental actualizar sus conocimientos y fortalecer sus competencias para estar preparados ante posibles oportunidades de ascenso dentro de la organización. Siguiendo con los resultados más destacados del trabajo de campo, es evidente que este grupo poblacional señala la importancia de contar con beneficios tanto económicos como sociales para mantenerse motivados.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

Finalizando con los antecedentes, se hace mención de la investigación realizada por Jaimes (2021), en Bucaramanga y que se titula “Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana”. El estudio parte del interés en ahondar en la diversidad de las generaciones sociales, encontrando que en el ámbito social se encuentran los tradicionalistas, los Baby Boomers, la Generación X, los

millennials o Generación Y, y la Generación Z. Además, se alude a las particularidades de los millennials, quienes forman parte de un grupo de individuos que crecieron en un entorno social y laboral marcado por la diversidad, a la vez que muestran una conciencia destacada de las repercusiones ambientales. Esta generación ha experimentado el acceso más extenso a la educación en toda la historia y ha demostrado ser hábil en la adaptación a los continuos avances tecnológicos

En el marco de la investigación, se profundiza en las variables que integran la satisfacción laboral, poniendo énfasis en la relación con los superiores. Esta dimensión se refiere a la interacción entre un empleado y sus jefes o superiores, donde se comparten opiniones, sentimientos, juicios, información y orientación relacionada con el trabajo. Esta dinámica surge de la convivencia social entre los líderes y los trabajadores, generando situaciones como la preocupación por los problemas de los demás y la colaboración mutua. Los hallazgos de la investigación indicaron que la satisfacción laboral en la muestra que representa a la población de las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana es significativamente alta.

Además, en líneas generales, los empleados pertenecientes a la generación X exhiben un nivel de satisfacción laboral ligeramente superior al de la generación Y. En este contexto, el presente trabajo se muestra aplicable ya que arroja luz sobre las características específicas de la generación Millennials y los factores que contribuyen a la satisfacción en el entorno laboral. Proporciona información que puede ser considerada en estrategias y políticas laborales para gestionar eficazmente el talento de esta generación en el ámbito laboral.

Otro estudio que puede relacionarse es el titulado “Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander” elaborado por Monsalve (2023). En este contexto, la investigación tiene como objetivo principal explorar las relaciones que existen entre los valores

laborales y los individuos que forman parte de la generación X, Millennials y generación Z en la región de Santander. El estudio se llevó a cabo con la participación de 519 individuos, y se empleó una metodología cuantitativa que incorporó técnicas descriptivas y correlacionales. Los resultados obtenidos ofrecen insights significativos que pueden tener implicaciones directas para las empresas con presencia en Santander, proporcionando una comprensión más profunda de las dinámicas laborales y las preferencias de las distintas generaciones en esta región específica. En el caso de los Millennials y la generación Z, los valores extrínsecos emergen como aspectos cruciales, destacando la importancia de compensaciones tangibles y beneficios externos en su toma de decisiones laborales

Respecto a los valores intrínsecos, se observa que tanto los Millennials como la generación X asignan una gran importancia a la realización personal y a la libertad de tomar decisiones en su trabajo. Sin embargo, la generación Z parece mostrar una percepción menos relevante de estos aspectos, sugiriendo una posible divergencia en sus motivaciones laborales. Al explorar los valores de prestigio, se destaca que tanto los Millennials como la generación X valoran la posibilidad de impactar en la organización y tener autoridad para dirigir equipos. En contrapartida, la generación Z parece menos preocupada por la búsqueda de trabajos considerados prestigiosos o altamente admirados por otros, indicando una perspectiva laboral distintiva en este aspecto. Estas conclusiones ofrecen a las empresas de Santander una valiosa guía para adaptar estrategias de gestión de talento y satisfacer las expectativas laborales específicas de cada generación.

2.1 Marco teórico

2.1.1 Mercado laboral

El mercado laboral se refiere al entorno económico donde se encuentran la oferta y la demanda de trabajo. En este mercado, los empleadores buscan contratar a trabajadores para llevar a cabo diversas funciones, y los trabajadores buscan empleo; es un sistema dinámico influenciado por una variedad de factores económicos, sociales y políticos. Entre las características del mercado laboral se encuentra la oferta y demanda, la oferta representa a los trabajadores disponibles para empleo, mientras que la demanda es la necesidad de trabajadores por parte de los empleadores; la interacción entre oferta y demanda determina los salarios y condiciones de empleo. De otro lado, aparece la diversidad de sectores, lo cual incluye diferentes industrias y sectores económicos, cada sector tiene características específicas de empleo y requisitos de habilidades (León y Zoia, 2020).

Continuando con las características del mercado laboral aparece la movilidad laboral, que considera la capacidad de los trabajadores para cambiar de empleo o sector; es importante tener en cuenta que la movilidad laboral puede ser geográfica o funcional. Otra característica relevante es la flexibilidad laboral, que incluye formas de empleo como tiempo parcial, teletrabajo y contratos temporales; los modelos flexibles responden a las necesidades cambiantes de empleadores y trabajadores. Es importante hacer mención que el mercado laboral está determinado por la influencia de factores como la demografía y diversidad generacional; el aumento de la esperanza de vida y la disminución de tasas de natalidad contribuyen a una fuerza laboral más madura, de igual manera, el mercado laboral abarca múltiples generaciones, cada una con sus propias características; la comprensión y la reconciliación de las diferencias generacionales son esenciales para fomentar un ambiente laboral colaborativo y productivo (Weller, 2020).

2.1.2 Generaciones laborales

Cuando se habla de generaciones, se hace referencia a grupos de personas que tienen la misma edad y que como tal compartieron situaciones y eventos de una misma época, asimismo, puede decirse que tienen características de personalidad con similitudes y presentan creencias y valores compartidos (Luna, 2019). A partir de la década de los 60's, se presentan tres generaciones: la generación X, la generación Y o Millenials y la generación Z (Ancin, 2018).

2.1.2.1 Generación. El concepto de "generación" engloba a todas las personas que nacen y viven aproximadamente en la misma época, consideradas en conjunto. También se puede describir como el lapso de tiempo promedio, generalmente de 20 a 30 años, en el cual los niños nacen, crecen, alcanzan la edad adulta y comienzan a tener descendencia (Villanova, 2019). Otra mirada en relación a este concepto es la realizada por Maldonado y Osio (2019), quien lo expresa como un grupo de individuos que comparten una comunidad de edad, comenzando en una fecha específica y terminando de manera similar. Estas personas han experimentado situaciones similares en el mismo período de tiempo, una experiencia histórica determinante y única, en un contexto sociogeográfico común, que implica un destino compartido.

Adicionalmente, es crucial destacar que las generaciones no solo comparten eventos históricos, sino que también forjan identidades y perspectivas únicas a partir de experiencias compartidas en su formación. Estos valores y actitudes no solo son reflejo de las circunstancias externas, sino que contribuyen a moldear la manera en que cada generación percibe el mundo. Así, la noción de generación va más allá de una simple

coincidencia temporal, abarcando la construcción colectiva de significados y vivencias que influyen en la forma en que los individuos se relacionan con la sociedad y el ámbito laboral. De esta manera, las generaciones se convierten en agentes activos en la creación de su propia identidad y cultura, marcando así su huella en la historia y en la configuración de valores compartidos (Cardona, 2020).

2.1.2.2 Tipos de generación. Dentro de la revisión de literatura realizada se identificaron diferentes propuestas para clasificar a las generaciones. Dichas generaciones se dividen teniendo en cuenta un rango de años en específico, de acuerdo con la fecha de nacimiento, encontrando que los autores difieren en la clasificación respecto al lapso de tiempo, tal como se evidencia en la presente tabla 1:

Tabla 1. *Clasificación de las generaciones*

Autor	Rangos de años
Salas (2010)	La Generación “X” incluye a las personas nacidas entre 1962 y 1980. La Generación “Y” abarca a aquellas nacidas entre 1980 y 1993 La Generación “Z” comprende a las personas nacidas entre 2000 y 2015.
Revista científica “Amá Extrema” (2017)	La Generación “X” comprende a las personas nacidas entre los años 1965 y 1981. La Generación “Y” comprende a las personas nacidas entre los años 1982 y 1994. La Generación “Z” comprende a las personas nacidas desde el año 1995 hasta la actualidad
IPSOS (2017)	La Generación “X” comprende a las personas nacidas entre los años 1961 y 1981. La Generación “Y” comprende a las personas nacidas entre los años 1982 y 1996. La Generación “Z” comprende a las personas nacidas entre los años 1997 y 2003

Adaptado de: Ancin (2018)

2.1.2.3 Generación Baby Boomers. La generación Baby Boomers abarca a todas las personas nacidas entre 1946 y 1964. Su nombre se debe al hecho de que durante este período se experimentó un notable aumento en las tasas de natalidad. Pertenecen a la franja de edad comprendida entre los 57 y los 75 años, lo que significa que algunos de ellos ya son ancianos o están en proceso de envejecimiento. Esta situación le lleva a invertir una considerable cantidad de dinero en el mercado de productos estéticos, con el fin de retrasar los efectos del envejecimiento. Es de suma importancia enfatizar que los Baby Boomers son un grupo de interés altamente relevante para las estrategias de marketing, ya que poseen un considerable poder adquisitivo. Por ende, representan un segmento significativo en la demanda del mercado (González, 2021).

Basado en sus características, muestran una inclinación hacia la formación de equipos y menos hacia el individualismo. Se encuentran comprometidos con el entorno que los rodea. Los miembros de la generación "baby boomers" se criaron en una época en la que la tecnología les resultaba desconocida, y no tenían una interacción directa con ella. A pesar de que en la actualidad pueden utilizar teléfonos celulares, computadoras y aplicaciones, la pandemia los llevó a familiarizarse aún más con los medios digitales para hacer frente al aislamiento durante el confinamiento (Sosa, 2023).

En consonancia con su propensión hacia el trabajo en equipo, los "baby boomers" se caracterizan por ser colaborativos y valorar la construcción de relaciones sólidas en el ámbito laboral. Su compromiso con el entorno se refleja no solo en la esfera profesional, sino también en su participación activa en iniciativas sociales y comunitarias. Es relevante señalar que, a pesar de haber experimentado una infancia y juventud en una era menos digitalizada, la adaptabilidad de esta generación se hizo evidente durante la pandemia. La necesidad de conectarse virtualmente durante el confinamiento no solo impulsó su

familiarización con la tecnología, sino que también resaltó su disposición para abrazar cambios y enfrentar desafíos con resiliencia, demostrando así su capacidad de adaptación a las dinámicas contemporáneas (Sosa, 2023).

2.1.2.4 Generación X. Son personas que tienen como filosofía de vida trabajar y producir, asimismo, han vivido el fenómeno de la tecnología y se han adaptado a él, al igual que el desarrollo de los medios de comunicación. Otro aspecto a resaltar es que buscan estabilidad en el trabajo y tienen preferencia por conformar familias sólidas. Se criaron en un entorno en el que ambos padres trabajaban o estaban divorciados, lo que los expuso a una dinámica familiar insegura y en constante cambio. Desarrollaron perspectivas liberales, sin una afiliación política específica, y con la creencia de que la educación superior era la clave para acceder a un empleo digno y significativo. En su mejor momento, se destacan por ser una generación cínica y desconfiada. Son característicamente materialistas y consumistas, aunque no lograron igualar el éxito económico de sus padres (Díaz, 2018).

La mayoría de ellos eran adolescentes en la década de 1980, y fueron influenciados por una serie de eventos significativos. Estos incluyen el surgimiento de las computadoras personales, la propagación del VIH, la expansión de Internet, la muerte de John Lennon, el desastre de Chernobyl, la caída del Muro de Berlín, y la aparición de canales emblemáticos como MTV y CNN, entre otros acontecimientos que dejaron una huella en sus características y comportamiento. A diferencia de la generación de los Baby Boomers, la generación X ve el trabajo simplemente como empleo y busca un equilibrio entre su vida personal y profesional. Mientras que los Baby Boomers aspiraban a alcanzar su máximo potencial en el trabajo, los de la generación X están más centrados en satisfacer sus necesidades básicas como tener tres comidas al día y un lugar donde dormir (Díaz, 2018).

La generación X ha dejado una impronta significativa en el entorno laboral gracias a su competencia tecnológica, una habilidad que ha sido esencial en la resolución eficaz de los desafíos organizativos contemporáneos. Su apertura a la diversidad y al cambio se traduce en una valiosa capacidad de adaptación a las dinámicas empresariales en constante evolución. Aunque la generación X no se adhiere a la noción de lealtad ciega hacia la empresa, su vínculo con el trabajo es profundo, considerándolo como una parte esencial de su identidad. En lugar de buscar simplemente estabilidad, la generación X valora el reconocimiento y la retroalimentación, así como las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Además, su desencanto con las visiones y misiones preestablecidas las impulsa a expresar sus propias motivaciones y metas, contribuyendo así a la creación de un ambiente laboral más dinámico y centrado en el individuo (Otarola, 2020).

2.1.2.5 Millennials. Son personas idealistas, que les gusta explorar y aprender constantemente, les desagrada sentirse atados y por eso no permanecen mucho tiempo en una misma empresa, dentro de sus prioridades no está conformar una familia, ya que prefieren tener libertad para viajar y vivir nuevas experiencias. Han vivido en tiempos de gran desarrollo tecnológico, económico y social. La tecnología y los gadgets se han vuelto imprescindibles para su existencia. Cabe mencionar también que son personas que tienen una alta empatía por los animales y el medio ambiente, razón por la cual promueven sus derechos abiertamente. Otro aspecto a resaltar es que las mujeres que pertenecen a esta generación buscan equidad, ya que consideran que pueden desempeñar los mismos roles de un hombre (Campoverde, 2018).

Los millennials están familiarizados con el uso cotidiano de las tecnologías de la información y la comunicación. Utilizan Internet regularmente para comunicarse a través

de las redes sociales y para apoyar su educación, lo que les permite abordar desafíos futuros al mantenerse actualizados mediante el acceso a información en línea. Una de las ventajas destacadas de esta generación es su nivel educativo, ya que incorporarlos a una organización significa introducir conocimientos actualizados y modernos. Además, son conscientes de la naturaleza en constante cambio del mercado laboral, por lo que se enfocan en la formación continua, lo que implica que los millennials se especialicen más y se adapten con mayor facilidad a las transformaciones. Estos perfiles suelen tener estudios recientes, y en muchas ocasiones, aportan una perspectiva dinámica y global a la estructura de una empresa (Álvarez, 2020).

Esta generación comprende el gran potencial de las redes sociales en la actualidad, por lo que tienden a compartir información de manera rápida en el mercado, lo que amplía el alcance del mensaje y aumenta su impacto en la sociedad. La principal ventaja de emplear a los millennials es que las organizaciones tienen la oportunidad de ser promovidas en diversas redes sociales si muestran compromiso o lealtad hacia sus empleados. Como resultado, esto puede mejorar la imagen de marca y aumentar la presencia activa de la empresa en las redes sociales. Otro aspecto que puede resaltarse sobre esta generación es que tiene una variedad de perspectivas. Algunos buscan oportunidades de desarrollo, mientras que otros prefieren un cambio constante y tiempo libre para otras actividades. Sin embargo, en su lugar de trabajo, esta generación busca un ambiente divertido; su compromiso y responsabilidad se manifiestan cuando encuentran un propósito en lo que hacen (Madrigal, 2019).

2.1.2.6 Generación Z. Es una generación que está sumamente marcada por el internet, les cuestan las relaciones interpersonales dadas la adicción a las redes sociales y tecnología en general, son personas emocionalmente inestables, no tienen claridad de su propósito de vida. Son

multitarea, pero su tiempo de atención y enfoque es muy breve. Son independientes y consumidores exigentes dado que tienen una alta disponibilidad de información que les permite elegir lo que más les convenga. Los Centennials nacieron después de 1997 principalmente. Asimismo, esta generación ha llegado a la edad adulta en un período caracterizado por una economía en declive, un aumento de la desigualdad, la incertidumbre en el ámbito laboral y una fuerte presencia en las redes sociales. Se les reconoce por su alta formación, su creatividad, capacidad innovadora y habilidad para llevar a cabo varias tareas al enfrentarse a un entorno en constante cambio (Sharma, 2019).

Esta generación es pionera en su actitud abierta hacia temas relacionados con la identidad de género y demuestra un pensamiento más progresista en comparación con otras generaciones. Tienen la capacidad de discernir cuándo decir 'no' y cuándo alzar la voz en defensa de sus derechos; los Centennials abordan sus decisiones de compra y consumo desde una perspectiva de deseos de ser únicos, en lugar de conformarse con ser iguales a los demás. Buscan la libertad para elegir sus conversaciones y temas en todas las áreas de la vida. De igual manera, los miembros de esta generación se identifican como consumidores socialmente conscientes, lo que significa que están dispuestos a adoptar patrones de compra que podrían no ser populares, pero que están alineados con sus propios estándares de responsabilidad. Estas características definen en gran medida el comportamiento de las generaciones jóvenes que se preocupan por el entorno en el que viven y desean realizar cambios significativos en su forma de consumir, mostrando un respeto por el medio ambiente y valorando a las empresas socialmente responsables (Sharma, 2019).

2.2.3 Factores de empleabilidad

En un principio, el concepto de empleabilidad se centraba en las características socio-demográficas que determinaban si una persona era considerada empleable o no en el mercado laboral. A lo largo del tiempo, el concepto de empleabilidad ha evolucionado desde ser simplemente una noción social y organizacional relacionada con las oportunidades de encontrar trabajo en la sociedad hasta transformarse en un constructo psicosocial que se centra en las habilidades de una persona para obtener y conservar un empleo atractivo en contextos o situaciones específicas.

En línea con la definición proporcionada por la Organización Internacional del Trabajo, la empleabilidad se conceptualiza como el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que fortalecen la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación disponibles. Esto se realiza con el objetivo de encontrar y conservar un empleo digno, avanzar en sus trayectorias profesionales dentro de una empresa, cambiar de empleo y adaptarse a los cambios tecnológicos y a las condiciones del mercado laboral (Scavino, 2018).

La empleabilidad abarca un conjunto integral de variables que explican la situación laboral de un individuo, ya sea empleo o desempleo. También engloba las competencias que una persona posee, facilitándole el acceso y la permanencia en un empleo, al mismo tiempo que satisface sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo personal y profesional. En este sentido, el concepto de empleabilidad puede abordarse desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, se vincula estrechamente con los recursos y habilidades propios del individuo, así como con sus posibilidades de obtener nuevas oportunidades laborales. Por otro lado, la empleabilidad también se ve influenciada por las condiciones y demandas del dinámico mercado laboral, evidenciando la necesidad de un equilibrio entre las competencias individuales y

las tendencias del entorno laboral. En conjunto, estas dimensiones definen la complejidad y dinamismo del concepto de empleabilidad en el contexto laboral actual (Suárez, 2016).

2.2.3.1 Clasificación de los factores de empleabilidad. La empleabilidad abarca tres dimensiones fundamentales. La "identidad de carrera" se presenta como una representación consistente de diversas experiencias y aspiraciones en la trayectoria profesional. En este contexto, "quién soy" se extiende a metas, aspiraciones, temores, características de personalidad, valores, creencias, normas, patrones de interacción y perspectivas temporales. Estos elementos definen cómo las personas se autodefinen en un entorno laboral específico, delineando su identidad profesional. Esta identidad sirve como guía para determinar las identidades laborales que un individuo busca alcanzar y al mismo tiempo regula sus acciones, evitando adquirir una identidad de carrera no deseada. Este enfoque integral resalta la importancia de la autoconciencia y autoregulación en el desarrollo de la empleabilidad a lo largo de la carrera profesional (Vásquez, García, Santos, 2020).

Otro aspecto crucial es la "adaptabilidad personal", una capacidad esencial para el rendimiento organizacional y el éxito en la carrera profesional. Esta destreza permite a las personas mantenerse productivas y atractivas para los empleadores en entornos laborales en constante cambio. La capacidad de ajustarse a estos cambios está fuertemente influenciada por características individuales que motivan a las personas a participar en esfuerzos proactivos de adaptación. Factores clave que inciden en la adaptabilidad personal incluyen el optimismo, la propensión al aprendizaje, la apertura a nuevas experiencias, el locus de control interno y la autoeficacia generalizada. Estos elementos se presentan como cimientos esenciales para una adaptación efectiva a los desafíos cambiantes del mundo

laboral, destacando la importancia de cultivar estas habilidades en el desarrollo de la empleabilidad a lo largo de la carrera profesional (Vásquez, 2021).

Finalmente, se encuentra el factor “capital social humano”, encontrando que las personas y las empresas realizan inversiones en recursos sociales y educativos anticipando beneficios futuros en el entorno laboral. El capital social se refiere a la confianza y las relaciones positivas que existen en las redes sociales. Este tipo de capital aporta un componente social e interpersonal significativo a la empleabilidad y proporciona información e influencia al individuo a través de sus conexiones en la red. Dentro del ámbito laboral, la información y la influencia proporcionan a las personas la posibilidad de acceder a oportunidades profesionales y son elementos esenciales para alcanzar sus metas ocupacionales. Esto es lo que se entiende como 'la red', que abarca todo este contexto, y el valor de esta red reside en la influencia y utilidad de las conexiones o contactos que la componen. Se supone que el tamaño y la variedad de la red de contactos de una persona están directamente relacionados con la cantidad de información e influencia que se encuentran dentro de esa red, así como con la utilidad de esa información e influencia (Escario, 2018).

De otro lado, cabe resaltar que la empleabilidad conjuga una serie de factores tanto individuales como externos; los factores individuales de empleabilidad se refieren a las características, habilidades y actitudes que posee un individuo y que influyen en su capacidad para obtener y mantener empleo, así como en su desarrollo profesional. Estos factores son esenciales para adaptarse a los cambios en el mercado laboral y para destacar en un entorno laboral competitivo. Entre los factores individuales puede hacerse mención de la educación y la formación, la cual incluye nivel educativo, certificaciones y cursos adicionales, así como habilidades y técnicas especializadas. Otro factor individual es la experiencia laboral que está conformada por

la historia laboral, los logros en trabajos anteriores y el desarrollo de habilidades a lo largo del tiempo (Barrios y Sáenz, 2020).

En cuanto a los factores externos de empleabilidad se refieren a las condiciones y elementos del entorno laboral y del mercado que influyen en las oportunidades de empleo y desarrollo profesional de un individuo. Estos factores pueden ser determinantes en la búsqueda, mantenimiento y proyección de una carrera laboral. Puede hacerse mención de las condiciones del mercado laboral, que está conformado por la oferta y demanda de empleo en sectores específicos y las tendencias económicas y ciclos del mercado laboral; asimismo, entre los factores externos se encuentran las políticas y regulaciones laborales que se encuentran conformados por la legislación laboral y normativas específicas, así como las políticas de empleo y protección del trabajador. También puede hacerse mención de las condiciones socioeconómicas, donde se destacan aquellos factores que pueden afectar el poder adquisitivo y la estabilidad laboral, así como las desigualdades sociales y su impacto en el acceso a oportunidades (Jiménez, 2022).

3. Diseño metodológico

3.1 Operacionalización de las variables

Tabla 2. *Operacionalización de la variable*

Definición conceptual	Dimensión	Descripción	Instrumento creado por
Factores de empleabilidad	Planificación de carrera	Se refiere a la efectividad en la elaboración/construcción de metas y objetivos, que implica la adquisición y evaluación de información sobre carrera y mercado, así como la exploración de diferentes tipos de trabajo, desarrollando estrategias adecuadas para el logro de los objetivos deseados	Lara (2008)

Definición conceptual	Dimensión	Descripción	Instrumento creado por
Factores de empleabilidad	Elección de curso	Está vinculado al autoconocimiento e involucra las preferencias, fortalezas y debilidades que influyen o actúan como motivadores y criterios en la elección del curso	Lara (2008)
	Autoconcepto	Representa la percepción general sobre uno mismo, o incluso la totalidad de pensamientos y sentimientos que un individuo tiene sobre sí mismo y se relaciona con la noción de competencia, generalmente basada en el desempeño pasado	
	Habilidades para la búsqueda de empleo	Implica encontrar información sobre oportunidades laborales y saber demostrar su potencial ante posibles empleadores. Esta habilidad incluye desde conocimientos básicos de presentación personal, postura, elaboración y envío de CV o formulación de propuestas de trabajo, hasta la preparación para la participación en entrevistas y procesos de selección	
	Eficacia de la búsqueda	La autoeficacia en la búsqueda de empleo está relacionada con la creencia de que el individuo puede realizar con éxito varias tareas específicas que son necesarias para buscar y obtener empleo	
	Red social	Implica establecer contacto efectivo con amigos y conocidos con el fin de buscar información, recomendaciones y/o consejos que ayuden a conseguir un empleo	
	Autoestima	Se puede definir como la evaluación que el individuo hace y suele mantener sobre sí mismo. Se refiere al juicio de valor que tiene una persona sobre sus méritos y expresa el grado de aprobación o desaprobación de sí misma	
	Aprendizaje continuo	Implica actividades de actualización personal y profesional, como participación en cursos de superación, charlas, etc., y está vinculado a la noción de buscar el desarrollo constante	
	Extroversión	Tendencia a ser sociable, asertivo, alegre, optimista, activo y conversador	
Responsabilidad	Ligada a la obstinación, la decisión, la escrupulosidad, la confianza y la puntualidad		
Habilidad educativa	Se refiere a habilidades de lectura, aplicaciones numéricas, desarrollo de la escucha, escritura, localización de información, uso de tecnologías y recursos de investigación		

3.3 Tipificación de la investigación

La investigación fue de enfoque cuantitativo, dado que a través de la aplicación de un cuestionario se pudieron establecer las percepciones y expectativas de los Millennials frente al trabajo, presentando los datos en tablas y gráficas que muestran la dispersión de la información para finalmente concluir sobre las tendencias en sus comportamientos (Bernal, 2006).

Para llevar a cabo este estudio, se adoptó un tipo de investigación descriptiva De acuerdo con Sampieri (2014), la investigación descriptiva implicó analizar las características de un fenómeno particular y, a partir de ello, llegar a conclusiones. En este contexto, este enfoque se consideró aplicable, ya que se identificaron las variables relacionadas con la gestión del talento humano y los factores que constituyen las expectativas de los millennials en el entorno laboral. La investigación descriptiva permitió describir estas variables y comprender la realidad del problema, facilitando así la propuesta de una guía metodológica para gestionar de manera efectiva a los empleados de esta generación. Además, este tipo de investigación resultó útil para establecer el grado de asociación entre la percepción y las expectativas frente a las condiciones laborales (Hernández, Fernández y Baptista y 2014).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo transaccional-descriptivo, el cual implica la recolección de datos en un solo momento en el tiempo, para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, este tipo de diseño se centra en la descripción de la situación actual de las variables estudiadas sin manipulación alguna

(Bernal, 2010). Es de resaltar que el estudio se enfoca en analizar y describir los factores de empleabilidad de los millennials en Bucaramanga en un momento específico, lo cual involucra la recolección de datos sobre sus percepciones y expectativas laborales en un punto único en el tiempo y presentar estos datos en forma de tablas y gráficos para identificar tendencias. Además, al realizar pruebas estadísticas como la comparación de medianas, correlación y conglomerados, se busca identificar patrones y asociaciones entre las variables sin alterar el entorno de estudio.

3.5 Metodología

Para cumplir con los objetivos específicos planteados en la investigación, se ha diseñado una metodología detallada que incluye pasos y técnicas específicas para cada objetivo, la siguiente tabla presenta una descripción estructurada de las actividades a realizar, las técnicas empleadas, y los métodos de análisis correspondientes. Esta metodología permite abordar cada uno de los aspectos esenciales del estudio, asegurando así la obtención de resultados precisos y relevantes para la formulación de las estrategias orientadas a la gestión de los millennials.

Tabla 3. *Pasos metodológicos*

Objetivo Específico	Actividades	Técnicas
Describir el comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.	1. Revisión de literatura para identificar factores de empleabilidad relevantes.	Revisión bibliográfica, análisis documental.
	2. Diseño y elaboración del cuestionario para la recolección de datos.	Encuestas estructuradas.
	3. Aplicación del cuestionario a una muestra representativa de millennials en Bucaramanga.	Muestreo aleatorio, encuestas online
	4. Recolección y organización de los datos obtenidos.	Bases de datos, hojas de cálculo.
	5. Análisis descriptivo de los datos para identificar tendencias y patrones.	Estadísticas descriptivas, gráficos

Objetivo Específico	Actividades	Técnicas
Identificar comportamientos estadísticos de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.	1. Preparación y limpieza de los datos recolectados.	Tratamiento de datos, normalización.
	2. Realización de pruebas de comparación de medianas.	Software SPSS, estadísticas descriptivas (medias, medianas, desviaciones estándar).
	3. Análisis de correlación entre las variables estudiadas.	Coficiente de correlación de Pearson/Spearman.
	5. Interpretación de los resultados y elaboración de informes estadísticos.	Software estadístico (SPSS).
	Formular orientaciones estratégicas para optimizar la empleabilidad de la generación Millennial en Bucaramanga.	1. Identificación de las principales áreas de mejora y oportunidades para la empleabilidad de los millennials.
2. Formulación de recomendaciones basadas en las evidencias encontradas.		Análisis estratégico y definición de las estrategias
3. Diseño de orientaciones estratégicas específicas para los sectores productivos de Bucaramanga.		Plan de acción

3.5.1. Población

Teniendo en cuenta que la generación Millenials está constituida por las personas que nacieron en el período comprendido entre 1981 y 1996, se contempla que están en el grupo de edades entre los 25 y 40 años (Pulgarín, 2016). Por tanto, de acuerdo al informe presentado por el DANE respecto al censo realizado en el año 2018, Bucaramanga cuenta con aproximadamente 528.855 habitantes, de los cuales el 24,9% son jóvenes en edades entre 15 y 29 años y el 18,2% en edades entre 30 y 40 años (DANE, 2019), por tanto, y teniendo en cuenta que no se logró obtener información más exacta acerca de la población perteneciente a este grupo poblacional en específico, para efectos del cálculo de la muestra se calculó la población con el 18,2% de la población total de la ciudad; que una vez aplicado el cálculo es igual a 96.252 personas.

3.5.2. Muestra

Para obtener la muestra que permitió conocer el número de encuestas que se aplicaron, se utilizó la siguiente fórmula que obedece al tipo de muestreo aleatorio con población finita:

Dónde:

Tabla 4. *Cálculo de la muestra*

Población (N)	96.252
Encuestas a realizar (n)	
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (p)	0,5
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (q)	0,5
Estimación del error (e)	5%
Nivel de confianza (Z)	1,96

Al realizar los cálculos se tiene:

$$n = \frac{3,8416 * (0,25) * 96.252}{(0,0025 * 96.251) + (3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{92440.4208}{241.5879}$$

n = 382 encuestas

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para cumplir con los objetivos propuestos, se tomaron como referentes información primaria e información secundaria. La primera se obtuvo a través de la aplicación de un instrumento de medición, que para este caso fue la encuesta a los Millenials de Bucaramanga, de acuerdo a la muestra calculada que ascendió a 382 encuestas, mediante la cual se evaluaron los

factores de la gestión del talento humano que deben ser tenidos en cuenta para lograr atraer y retener a dicha generación en las organizaciones. El instrumento que se consideró de utilidad para el desarrollo de los objetivos, fue tomado del artículo titulado “Empleabilidad: Construyendo una escala” en el cual se evaluaron 11 (once) factores, en una escala Likert de cuatro (4) puntos (Ver apéndice 1), cuyos descriptores son “definitivamente sí”, “Creo que sí”, “Creo que no” y “definitivamente no” (Lara & Andrade, 2008).

En segundo lugar, las s secundarias fueron todos aquellos documentos, revistas científicas, trabajos de grado, informes de gestión, que se obtuvieron con la revisión bibliográfica que se realizó tanto física como virtualmente, de donde pudo obtenerse teoría sobre los procesos de gestión humana y las tendencias en comportamientos de la generación Millenials.

4. Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del desarrollo de los objetivos específicos planteados en el estudio, mediante un enfoque cuantitativo y un diseño transaccional-descriptivo, se realizaron diversos análisis estadísticos para identificar comportamientos y tendencias relevantes. Los datos recolectados mediante encuestas estructuradas fueron analizados para proporcionar una comprensión detallada de las percepciones y expectativas laborales de los millennials. Finalmente, se proponen orientaciones estratégicas basadas en las evidencias obtenidas, con el objetivo de optimizar la empleabilidad de los millennials en los sectores productivos de Bucaramanga. A continuación, se detallan los hallazgos correspondientes a cada objetivo específico,

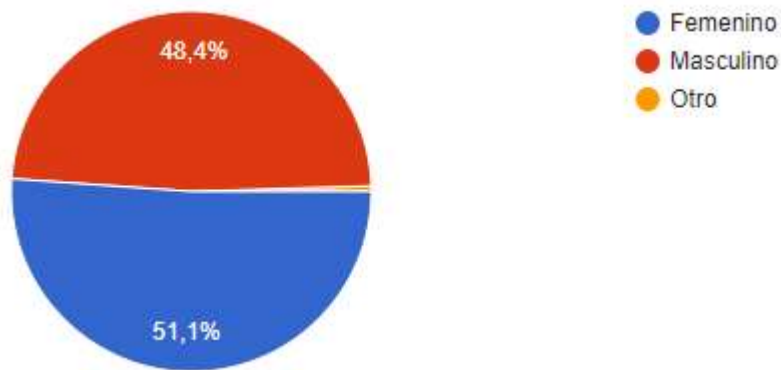
ofreciendo una visión integral de los factores que influyen en la empleabilidad de esta generación.

4.1 Descripción del comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.

La población definida para el estudio son los millennials de la ciudad de Bucaramanga. La muestra para la aplicación de la encuesta es de 382 encuestas realizadas a Millennials.

Género

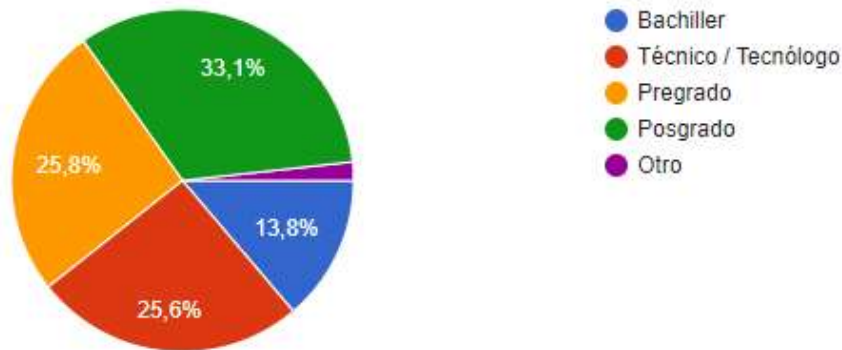
Figura 1. *Género*



El 51.1% de los encuestados se identifican como género femenino, mientras que el 48.9% se identifican como género masculino. Este resultado muestra que la mayoría de los millennials de Bucaramanga que participaron en la encuesta son mujeres. La ligera mayoría femenina podría sugerir una mayor disposición o disponibilidad de las mujeres para participar en estudios de este tipo, o reflejar una composición demográfica específica de la población millennial de la ciudad.

Escolaridad

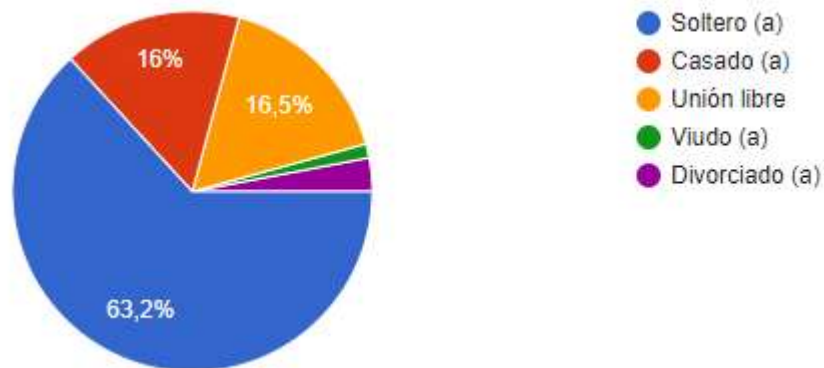
Figura 2. *Escolaridad*



La distribución de escolaridad muestra que el 51.7% de los encuestados tienen estudios universitarios, el 24.2% han cursado estudios técnicos, el 19.2% tienen posgrados, y solo el 4.9% se quedaron en la educación secundaria. Esto indica que una gran proporción de los millennials de Bucaramanga tiene un alto nivel educativo, con más de la mitad habiendo completado estudios universitarios. Este alto nivel educativo es un indicador positivo para el mercado laboral local, sugiriendo una fuerza laboral bien preparada y calificada.

Estado civil

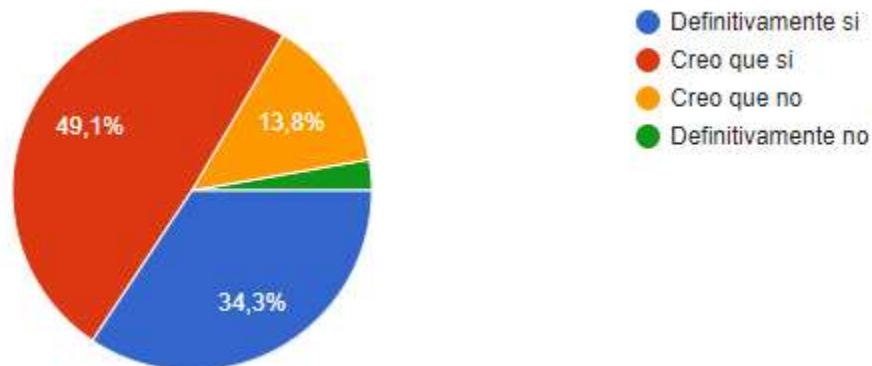
Figura 3. *Estado civil*



El 54.5% de los encuestados son solteros, el 33.8% están casados, el 8.3% están en unión libre, y el 3.4% son divorciados o viudos. La mayoría de los millennials encuestados están solteros, lo que podría correlacionarse con una mayor movilidad laboral y flexibilidad para aceptar trabajos que requieran reubicación. También podría indicar un enfoque en el desarrollo profesional antes de formar una familia.

Sé utilizar correctamente las técnicas de búsqueda de empleo

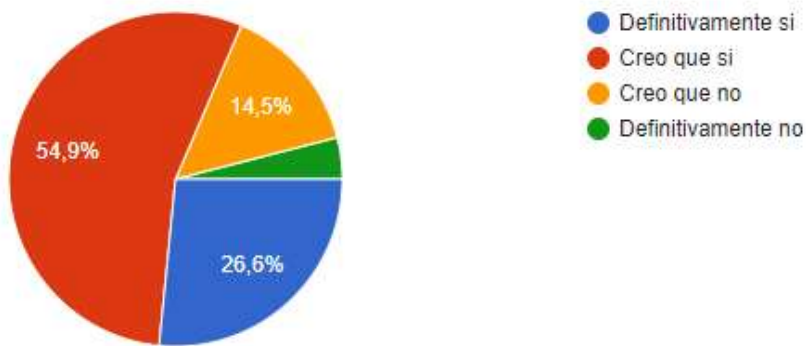
Figura 4. *Técnicas de búsqueda de empleo*



El 70.4% de los encuestados afirman saber utilizar correctamente las técnicas de búsqueda de empleo, mientras que el 29.6% no se sienten seguros al respecto. Este alto porcentaje de conocimiento indica que la mayoría de los millennials de Bucaramanga están bien informados sobre cómo buscar empleo eficazmente, lo cual es crucial en un mercado laboral competitivo.

Conozco las mejores maneras de buscar un trabajo/empleo

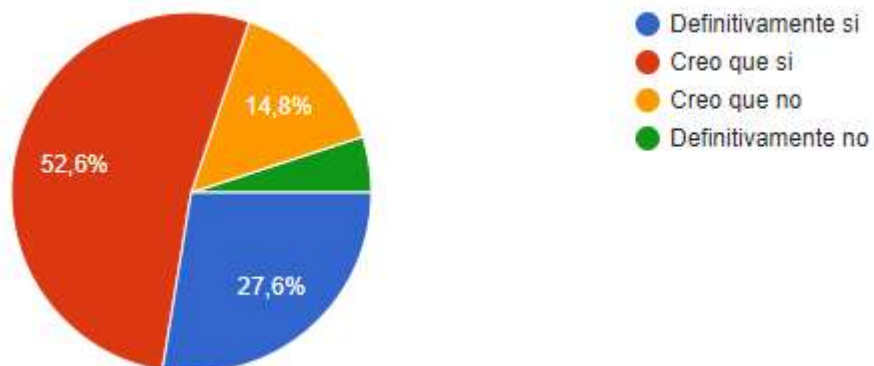
Figura 5. *Maneras de buscar trabajo*



El 65.8% de los encuestados indican que conocen las mejores maneras de buscar empleo, en contraste con el 34.2% que no están tan familiarizados con estas estrategias. Este dato complementa la pregunta anterior, sugiriendo que una mayoría significativa de los encuestados tiene una buena comprensión de las técnicas y estrategias necesarias para encontrar empleo.

Sé las preguntas típicas de una entrevista de trabajo

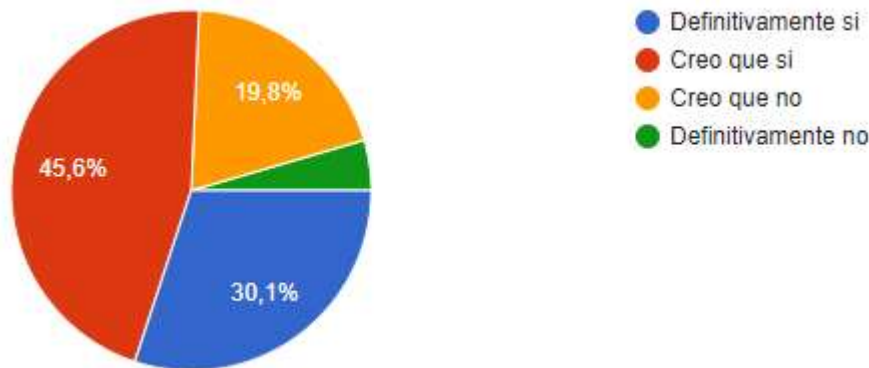
Figura 6. Preguntas típicas de una entrevista



El 67.8% de los encuestados dicen conocer las preguntas típicas de una entrevista de trabajo, mientras que el 32.2% no. Esto sugiere que la mayoría de los millennials en Bucaramanga están preparados para enfrentarse a entrevistas de trabajo, un aspecto crucial para su empleabilidad.

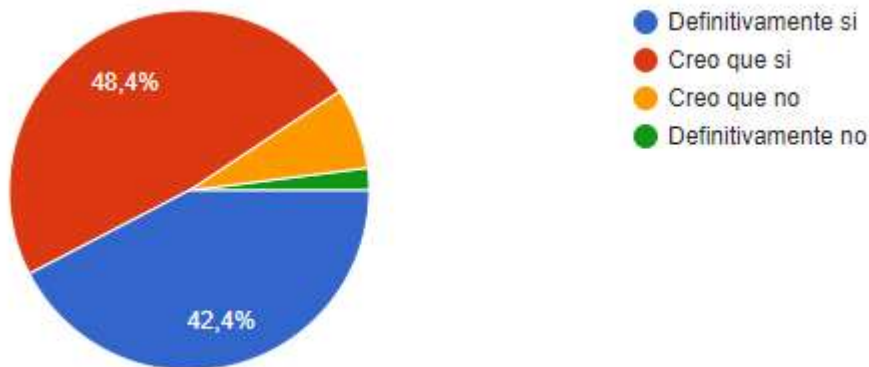
Sé cómo preparar una propuesta de servicio, puedo preparar un buen CV o portafolio de presentación.

Figura 7. *Preparación de un CV*



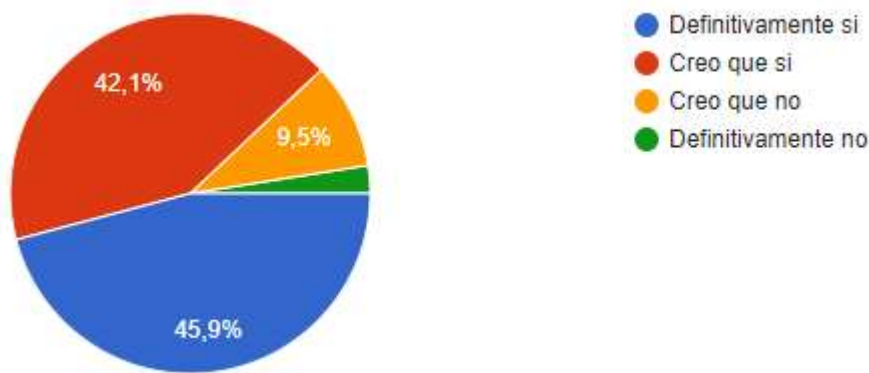
El 62.3% de los encuestados afirman saber cómo preparar una propuesta de servicio y un buen CV, en comparación con el 37.7% que no se sienten seguros en esta área. Un CV bien preparado es fundamental para destacar en el proceso de selección, por lo que este porcentaje es un indicador positivo de la preparación de los millennials en Bucaramanga.

Puedo manejar satisfactoriamente un proceso de entrevista

Figura 8. Manejo de una entrevista

El 59.8% de los encuestados sienten que pueden manejar satisfactoriamente un proceso de entrevista, mientras que el 40.2% no se sienten tan seguros. Aunque la mayoría se siente preparada, hay una porción considerable que podría beneficiarse de un entrenamiento adicional en habilidades de entrevista.

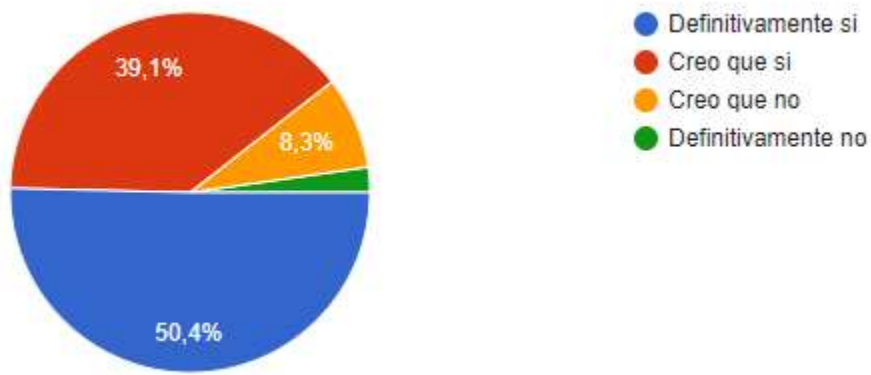
Puedo identificar empleadores, empresas, instituciones, etc. relevante para mi área de especialización

Figura 9. Identificación de empleadores relevantes para el área de especialización

El 56.7% de los encuestados pueden identificar empleadores relevantes para su área de especialización, mientras que el 43.3% no. Esto muestra que, aunque una mayoría tiene la capacidad de identificar oportunidades laborales específicas, una cantidad significativa aún necesita desarrollar esta habilidad para mejorar sus posibilidades de empleo.

Me siento preparado para participar en entrevistas y evaluaciones laborales

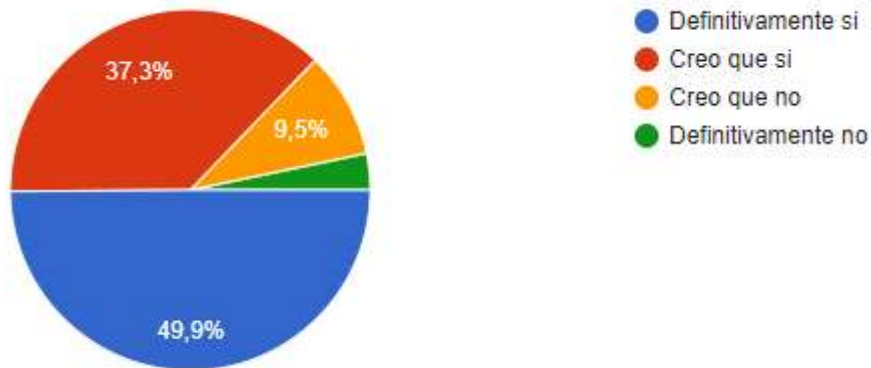
Figura 10. *Preparación para la presentación de entrevistas*



El 60.4% de los encuestados se sienten preparados para participar en entrevistas y evaluaciones laborales, mientras que el 39.6% no. Este dato refuerza la percepción de que la mayoría de los millennials en Bucaramanga tienen confianza en su capacidad para afrontar procesos de selección laboral, aunque hay espacio para mejorar en casi el 40% de los encuestados.

Sé qué oportunidades laborales hay en mi área de formación

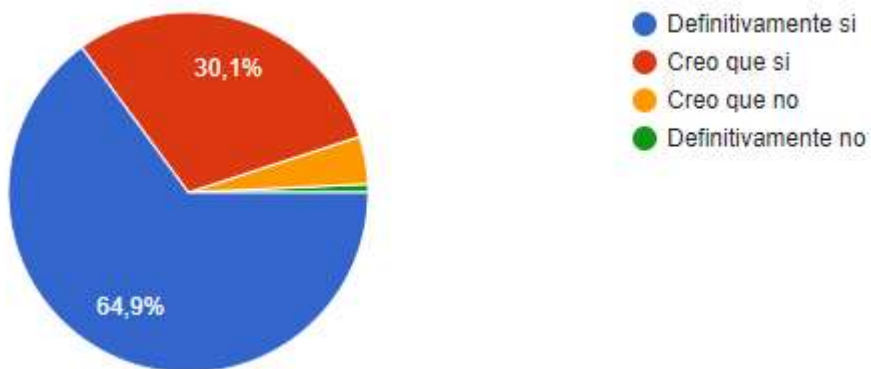
Figura 11. *Oportunidades laborales*



El 58% de los encuestados indica estar al tanto de las oportunidades laborales disponibles en su área de formación, lo que sugiere un buen nivel de conocimiento sobre el mercado laboral específico. Sin embargo, el 42% restante no está informado sobre estas oportunidades, lo cual puede representar una barrera significativa para su inserción laboral y crecimiento profesional.

Confío en mi capacidad para conseguir el trabajo que quiero

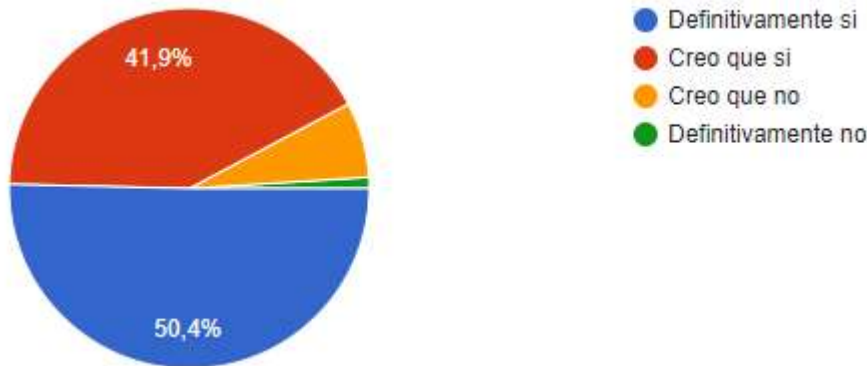
Figura 12. *Capacidad para conseguir empleo*



El 65% de los encuestados confía en su capacidad para obtener el empleo deseado, lo que refleja una autopercepción positiva y una actitud proactiva hacia la búsqueda de empleo. No obstante, el 35% de los encuestados carece de esta confianza, lo que podría afectar su persistencia y desempeño durante el proceso de búsqueda laboral, y posiblemente requiera intervenciones para mejorar su autoconfianza.

Puedo enumerar las calificaciones que tengo y usarlas para conseguir trabajo

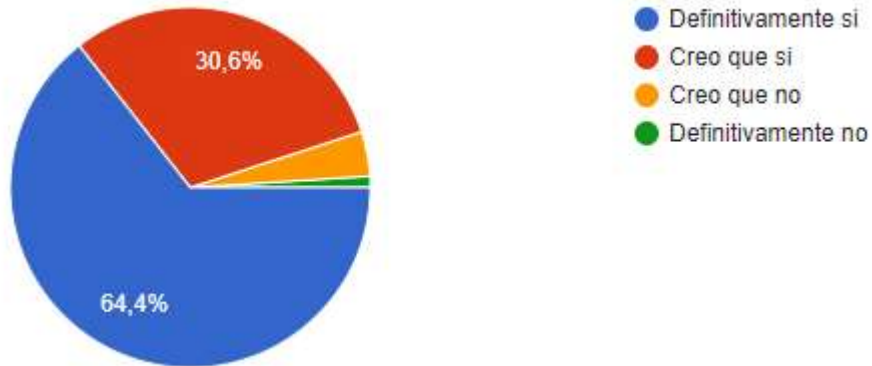
Figura 13. *Calificaciones para conseguir trabajo*



Un 60% de los encuestados indica que pueden enumerar sus calificaciones y utilizarlas eficazmente durante la búsqueda de empleo, lo cual es esencial para la preparación de un CV efectivo y para las entrevistas. Sin embargo, un 40% no tiene esta capacidad, indicando la necesidad de mayor orientación para mejorar su presentación profesional y destacarse ante los empleadores.

Me siento calificado para buscar un trabajo

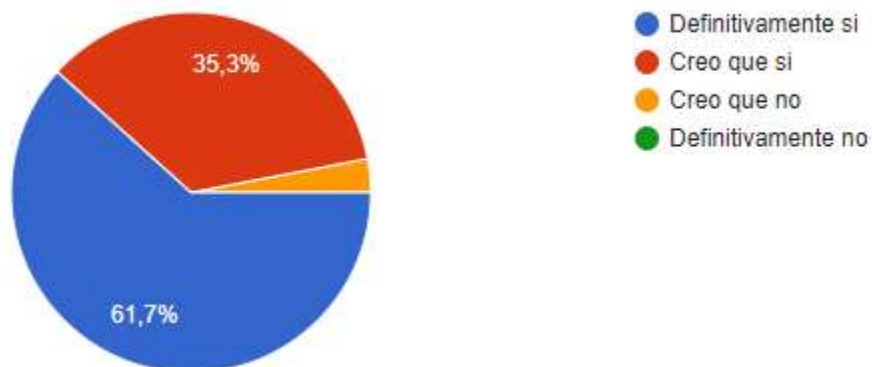
Figura 14. *Se siente calificado para buscar empleo*



El 63% de los encuestados se siente calificado para buscar un empleo, lo que denota una autoconfianza en sus habilidades y formación. Sin embargo, un 37% no se siente calificado, lo cual puede deberse a una falta de experiencia, formación adicional o simplemente a una autoevaluación negativa, y puede requerir apoyo adicional para mejorar su percepción de competencia.

Puedo evaluar con precisión mis habilidades

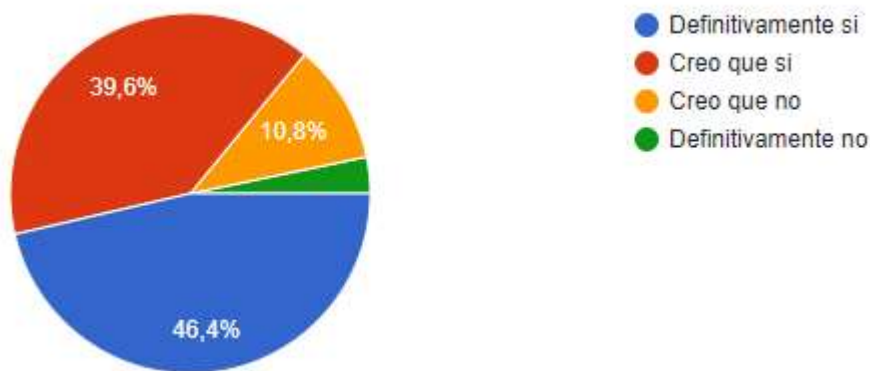
Figura 15. *Evaluación de las habilidades*



El 55% de los encuestados siente que puede evaluar sus habilidades con precisión, lo que les permite identificar áreas de mejora y fortalezas que pueden destacar en el mercado laboral. No obstante, el 45% no tiene esta capacidad, lo que puede dificultar su desarrollo profesional y su habilidad para presentarse adecuadamente ante posibles empleadores.

Estoy al día de las novedades en mi área de especialización

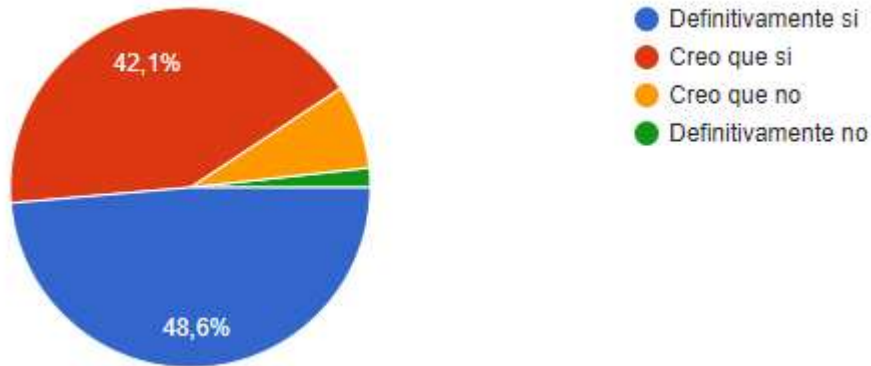
Figura 16. Actualización en su área de especialización



El 54% de los encuestados afirma estar al día con las novedades en su área de especialización, lo cual demuestra un compromiso con su desarrollo profesional continuo. Sin embargo, el 46% no está actualizado, lo que podría representar una desventaja frente a otros candidatos más informados y con habilidades más recientes.

Creo que tengo un buen CV profesional

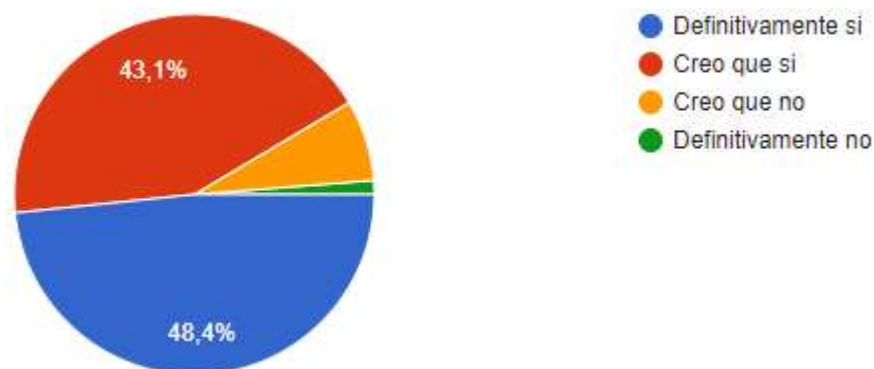
Figura 17. Cree que tiene un CV



El 59% de los encuestados cree que su CV es profesional, lo cual les da una ventaja inicial en los procesos de selección. No obstante, un 41% no está satisfecho con su CV, indicando una necesidad de asistencia en la preparación de este documento crucial para la búsqueda de empleo.

Puedo obtener información sobre el mercado laboral en mi área de interés

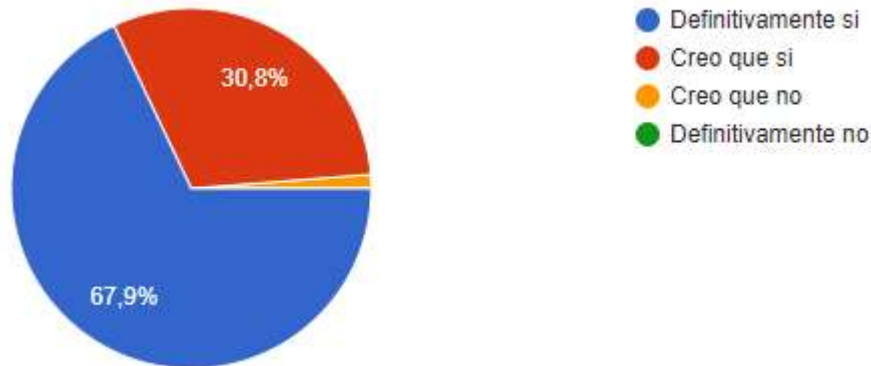
Figura 18. Información sobre el mercado laboral



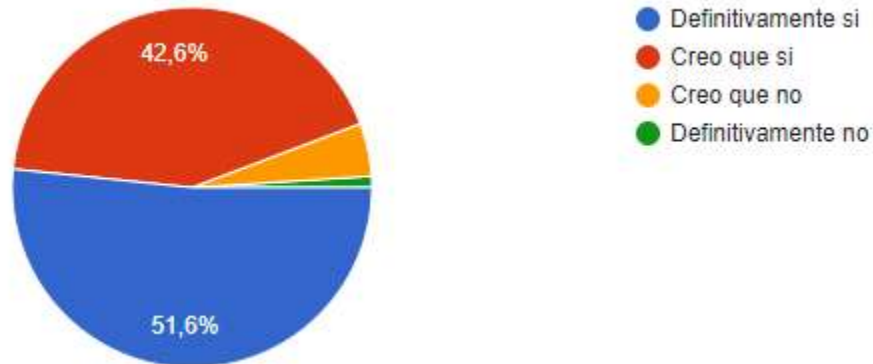
El 57% de los encuestados afirma tener la habilidad para acceder a información sobre el mercado laboral, lo cual les permite identificar oportunidades y tendencias relevantes. Sin embargo, un 43% no puede obtener esta información, lo que sugiere una necesidad de apoyo para mejorar sus técnicas de búsqueda y su red de contactos.

Puedo reconocer mis capacidades y límites

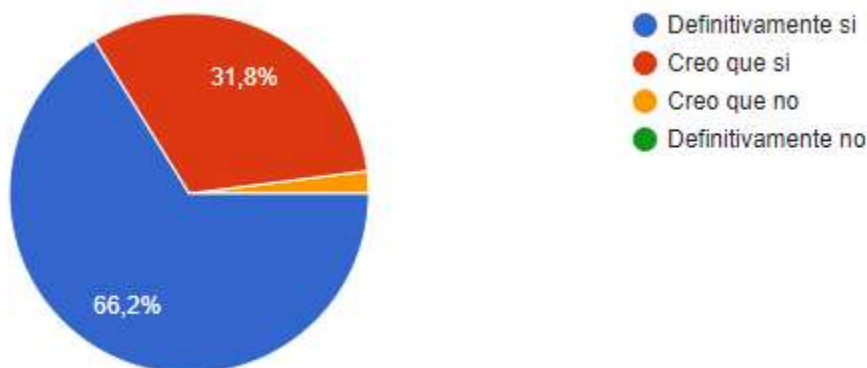
Figura 19. *Reconocimiento de capacidades y límites*



El 60% de los encuestados siente que puede reconocer sus capacidades y límites, lo que les ayuda a tomar decisiones informadas sobre su carrera y a buscar roles que se alineen con sus habilidades. No obstante, el 40% no tiene esta claridad, lo que puede presentar desafíos para encontrar un trabajo adecuado y para evitar situaciones de sobrecarga o frustración.

Soy capaz de controlar el nerviosismo y la ansiedad en situaciones de presión**Figura 20.** *Control sobre el nerviosismo y ansiedad*

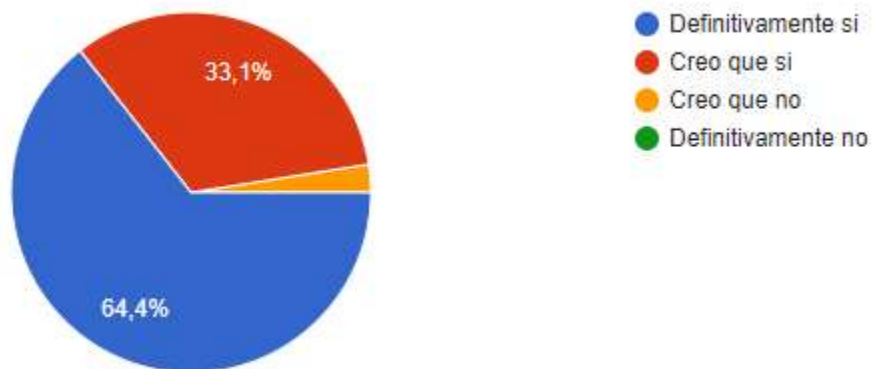
El 62% de los encuestados indica que pueden controlar el nerviosismo y la ansiedad en situaciones de presión, lo cual es positivo para su desempeño en entrevistas y en el trabajo. Sin embargo, un 38% tiene dificultades en este aspecto, lo que podría afectar su rendimiento en situaciones críticas y su capacidad para manejar el estrés laboral.

Me considero una persona competente en el campo que elegí**Figura 21.** *Soy una persona competente*

Los resultados muestran que el 66.2% de los encuestados respondieron definitivamente que sí se consideran competentes en el campo que eligieron estudiar y laborar. Además, un 31.8% respondió afirmativamente sin especificar un nivel absoluto de convicción. Este hallazgo sugiere un alto nivel de confianza y autopercepción positiva entre los Millennials encuestados en Bucaramanga respecto a sus competencias profesionales. Este resultado es relevante en el contexto del estudio sobre los comportamientos de los factores de empleabilidad de esta generación. Indica que una mayoría significativa de Millennials en Bucaramanga se siente preparada y competente en sus áreas de especialización, lo cual puede influir positivamente en su desempeño laboral y en su capacidad para aprovechar oportunidades profesionales en el mercado local.

Sé lo que se necesita para trabajar de manera eficiente.

Figura 22. *Trabaja de manera eficiente*

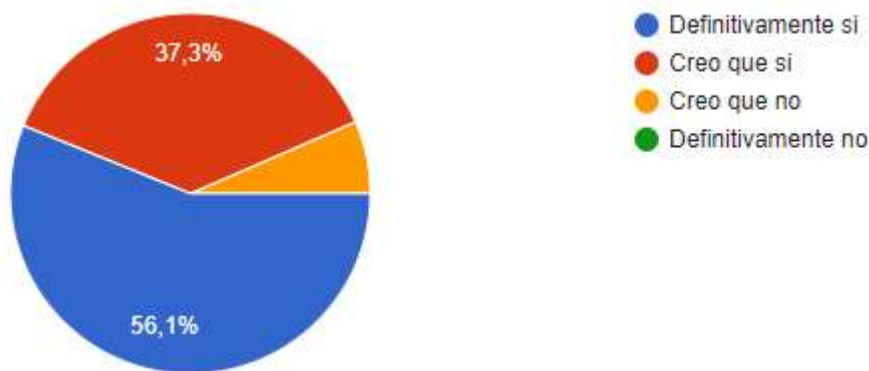


Los resultados revelan que el 64.4% de los encuestados respondieron definitivamente que sí saben lo que se necesita para trabajar de manera eficiente. Además, un 33.1% respondió que cree saberlo. Este hallazgo muestra una fuerte autoevaluación positiva entre los Millennials

encuestados en Bucaramanga respecto a su conocimiento sobre cómo trabajar de manera eficiente. Esta percepción es crucial en el contexto del estudio sobre comportamientos de los factores de empleabilidad, ya que indica una autopercepción de competencia en habilidades relacionadas con la productividad y la eficiencia laboral. La alta proporción de encuestados que afirman saber lo necesario para trabajar eficientemente sugiere que esta generación está consciente y preparada para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual. Esto puede traducirse en una mayor capacidad de adaptación a entornos laborales cambiantes y en una disposición para implementar prácticas y tecnologías que mejoren la eficiencia en el trabajo.

Puedo planificar mis objetivos profesionales para los próximos cinco años

Figura 23. *Planificación de los objetivos profesionales*



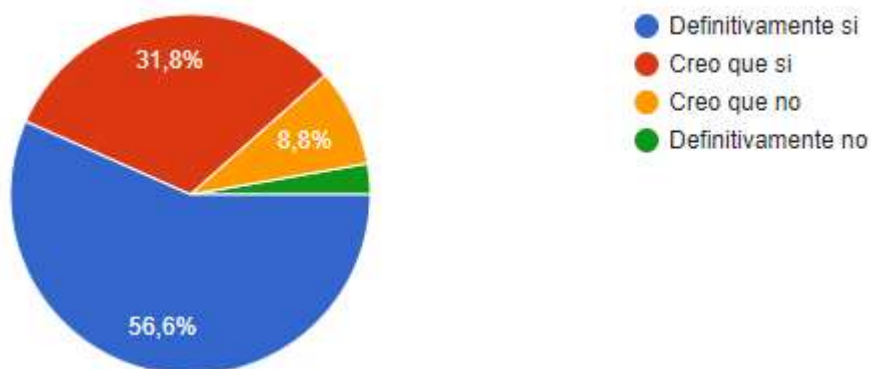
Los resultados revelan que el 56,1% de los encuestados respondió que definitivamente pueden planificar sus objetivos profesionales para los próximos cinco años, y un 37,3% cree que puede hacerlo. Este hallazgo muestra una fuerte tendencia entre los Millennials encuestados en Bucaramanga hacia la planificación a largo plazo de sus

carreras profesionales. La capacidad de planificar objetivos profesionales a futuro es un indicador crucial de empleabilidad, ya que sugiere una visión clara y estructurada del desarrollo profesional, esta percepción positiva en la planificación a largo plazo refleja una autopercepción de control y dirección en sus carreras, lo que puede ser un factor diferenciador en un mercado laboral competitivo.

Además, esta capacidad de planificación a largo plazo puede traducirse en una mayor estabilidad laboral y en la capacidad de estos jóvenes profesionales para adaptar sus habilidades y conocimientos a las demandas cambiantes del mercado. La alta proporción de encuestados que se sienten capaces de planificar a futuro indica que esta generación no solo está preparada para enfrentar los desafíos actuales del mercado laboral, sino que también está orientada hacia el desarrollo continuo y la mejora de sus competencias profesionales a largo plazo.

Siempre busco información sobre cursos y especializaciones

Figura 24. *Siempre quiero aprender cosas nuevas*



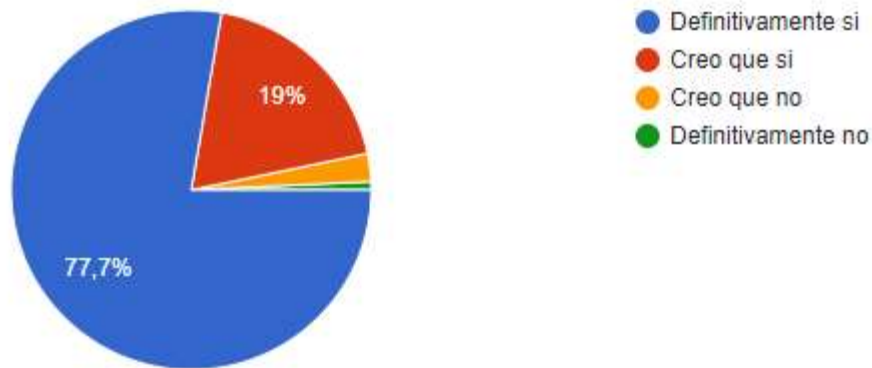
Los resultados muestran que el 56,6% de los encuestados respondió que definitivamente siempre busca información sobre cursos y especializaciones, mientras que un 31,8% cree que sí lo

hace y un 8,8% cree que no. Este hallazgo demuestra una fuerte tendencia entre los Millennials encuestados en Bucaramanga hacia la actualización continua y la formación profesional. La alta proporción de encuestados que buscan activamente información sobre cursos y especializaciones indica una conciencia significativa sobre la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas habilidades. En el contexto de la empleabilidad, este comportamiento es crucial, ya que sugiere que esta generación está comprometida con su crecimiento profesional y con la mejora de sus competencias para mantenerse relevantes en el mercado laboral.

El hecho de que una mayoría significativa se involucre en la búsqueda activa de oportunidades de formación continua refleja una actitud proactiva hacia el autoaprendizaje y la adaptabilidad, esta disposición para adquirir nuevos conocimientos y habilidades puede traducirse en una mayor capacidad para enfrentar y superar los retos laborales, así como para aprovechar las oportunidades emergentes en diversas industrias. Por otro lado, el 8,8% que cree que no busca información sobre cursos y especializaciones podría estar indicando una falta de percepción de necesidad de actualización o posibles barreras para acceder a estas oportunidades de formación. Identificar y abordar estas barreras podría ser un área importante para futuras intervenciones o políticas de apoyo.

Me siento impulsado a tener éxito

Figura 25. *Se siente impulsado a tener éxito*



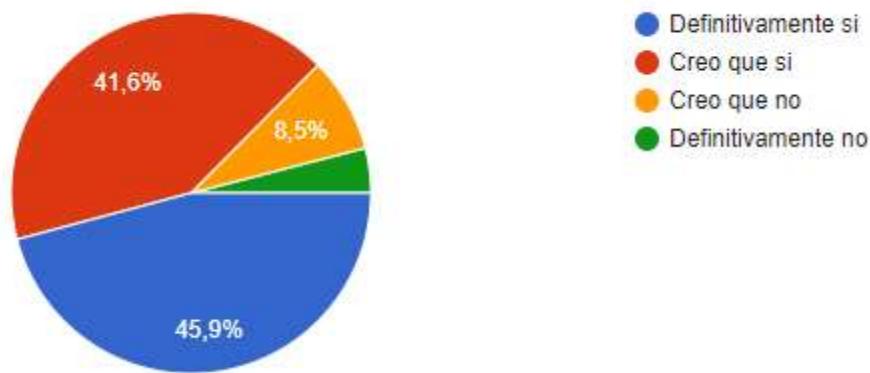
Los resultados evidencian que el 77,7% de los encuestados respondió que definitivamente se siente impulsado a tener éxito, mientras que un 19% cree que sí se siente impulsado, este hallazgo evidencia una motivación intrínseca muy fuerte entre los Millennials encuestados en Bucaramanga para alcanzar el éxito en sus vidas profesionales. La alta proporción de encuestados que se sienten impulsados a tener éxito sugiere una autoevaluación positiva respecto a su motivación y ambición profesional. Esta percepción es fundamental en el contexto de la empleabilidad, ya que la motivación interna es un motor clave para el logro de objetivos, el desarrollo de habilidades y la superación de obstáculos en el entorno laboral.

Este fuerte impulso hacia el éxito puede traducirse en una mayor dedicación y esfuerzo en sus actividades laborales y en la búsqueda de oportunidades que les permitan avanzar en sus carreras. La motivación para tener éxito también está asociada con una mayor resiliencia y capacidad para afrontar desafíos, lo que es especialmente relevante en mercados laborales competitivos y en constante cambio. Además, la disposición a esforzarse para alcanzar el éxito profesional puede indicar una orientación hacia la excelencia y la mejora continua, características altamente valoradas en el entorno laboral actual. Esta actitud proactiva puede facilitar el desarrollo

de una carrera sólida y exitosa, así como la capacidad de estos jóvenes profesionales para contribuir de manera significativa a sus organizaciones.

Me parece fácil tomar el control de una situación.

Figura 26. *Toma el control de las situaciones*



Los resultados revelan que el 45,9% de los encuestados respondió que definitivamente les parece fácil tomar el control de una situación, mientras que un 41,6% cree que sí y un 8,5% cree que no, este hallazgo muestra una tendencia positiva entre los Millennials encuestados en Bucaramanga en cuanto a su percepción de capacidad para asumir el control en diversas situaciones. La capacidad de tomar el control de una situación es un indicador importante de liderazgo y autoconfianza, aspectos cruciales para la empleabilidad. La proporción significativa de encuestados que se sienten seguros en este aspecto sugiere que muchos de ellos poseen o creen poseer habilidades de liderazgo y toma de decisiones, esenciales en el entorno laboral actual.

El hecho de que un 45,9% afirme definitivamente que les resulta fácil tomar el control refleja una alta autopercepción de competencia en situaciones que requieren

liderazgo y gestión. Esto puede traducirse en una mayor capacidad para manejar proyectos, equipos y desafíos imprevistos en el trabajo, la seguridad en la toma de control puede también estar asociada con una mayor capacidad para influir positivamente en su entorno laboral y contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales. Por otro lado, el 41,6% que cree que puede tomar el control sugiere una autoconfianza moderada, que podría fortalecerse con más experiencia o formación en habilidades de liderazgo. El 8,5% que cree que no puede tomar el control destaca la importancia de desarrollar programas de apoyo y capacitación para mejorar estas competencias entre los Millennials.

En conjunto, estos resultados indican que una mayoría de los Millennials en Bucaramanga tiene una percepción positiva de su capacidad para tomar el control en diversas situaciones, lo cual es un indicador favorable de su empleabilidad y potencial de liderazgo en el mercado laboral, la capacidad para asumir el control no solo mejora la adaptabilidad y eficiencia en el trabajo, sino que también puede contribuir a crear entornos laborales más dinámicos y resilientes.

En general, espero ser muy bueno para encontrar trabajo

Figura 27. *Espera ser bueno en su trabajo*



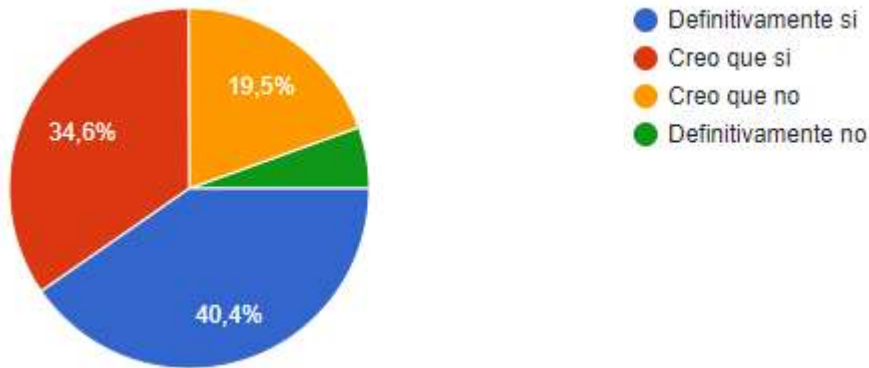
Los resultados revelan que el 53,4% de los encuestados respondió que definitivamente espera ser muy bueno para encontrar trabajo, mientras que un 33,8% cree que sí, este hallazgo indica una alta autoconfianza entre los Millennials encuestados en Bucaramanga respecto a su capacidad para conseguir empleo. La capacidad de encontrar trabajo es un aspecto fundamental de la empleabilidad y esta percepción positiva sugiere que los encuestados se sienten preparados y confiados para enfrentar el mercado laboral, la mayoría de los encuestados que tienen una fuerte expectativa de éxito en la búsqueda de empleo refleja una autopercepción positiva de sus competencias y habilidades profesionales, así como de su capacidad para destacarse en procesos de selección y entrevistas laborales.

Este alto nivel de confianza puede estar relacionado con la autoevaluación de sus competencias en áreas clave como la preparación de currículos, la realización de entrevistas y la capacidad para identificar y aprovechar oportunidades laborales, también puede reflejar una percepción positiva del valor de su formación académica y experiencia laboral previa. Por otro lado, el 33,8% que cree que puede ser bueno para encontrar trabajo indica una confianza moderada, que podría fortalecerse con más experiencias positivas en el

mercado laboral o con formación adicional en habilidades relacionadas con la búsqueda de empleo.

Hay muchas cosas de mí que cambiaría si pudiera.

Figura 28. *Hay cosas de mi que cambiaría*



Los resultados revelan que el 40,4% de los encuestados respondió que definitivamente hay muchas cosas de su ser que cambiaría si pudiera, mientras que un 34,6% cree que sí y un 19,5% cree que no, este hallazgo indica una notable autocrítica entre los Millennials encuestados en Bucaramanga respecto a su autopercepción y deseo de cambio personal. La disposición a cambiar aspectos de uno mismo puede ser vista desde varias perspectivas. Por un lado, la alta proporción de encuestados que desean cambiar muchas cosas de su ser puede reflejar una autoconciencia crítica y una motivación hacia el desarrollo personal. Esta actitud puede ser positiva en términos de empleabilidad, ya que sugiere una apertura al crecimiento y la mejora continua, aspectos valiosos en cualquier entorno laboral.

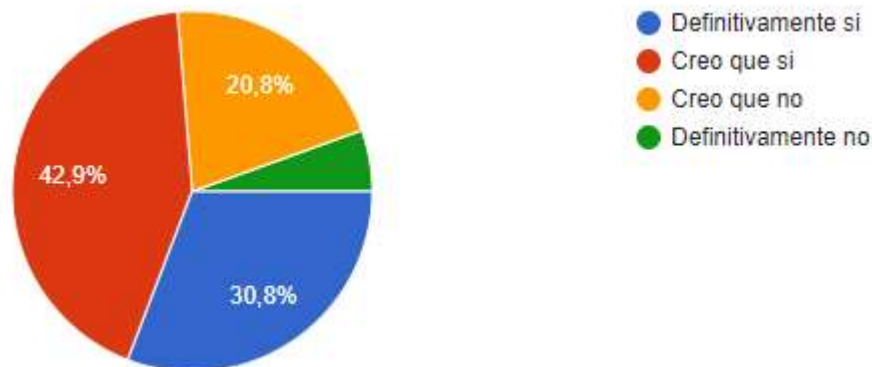
Por otro lado, este nivel de autocrítica también podría señalar una insatisfacción personal que puede afectar la autoconfianza y la percepción de valía profesional. La percepción de la necesidad de cambiar puede derivar de experiencias pasadas, expectativas sociales o

comparaciones con otros, y podría influir en la forma en que los encuestados se presentan en el ámbito laboral. El 34,6% que cree que cambiaría muchas cosas de sí mismos sugiere una autopercepción moderada que, aunque también indica deseos de mejora, puede no ser tan urgente como en el primer grupo. Este grupo podría beneficiarse de programas de desarrollo personal y profesional que refuercen sus fortalezas y reduzcan sus áreas de insatisfacción.

El 19,5% que cree que no cambiaría muchas cosas de sí mismos representa un grupo con una percepción más positiva y estable de su identidad y competencias, este grupo podría tener una mayor autoconfianza y estabilidad emocional, aspectos que también son beneficiosos para la empleabilidad y el rendimiento laboral.

No me enoja por nada, soy un poco tranquilo/a

Figura 29. *Es una persona tranquila*



Los resultados evidencian que el 42,9% de los encuestados cree que no se enoja por nada y que es tranquilo, mientras que el 30,8% definitivamente no se enoja y el 20,8% cree que sí se enoja y no es tranquilo, este hallazgo indica una tendencia significativa entre los

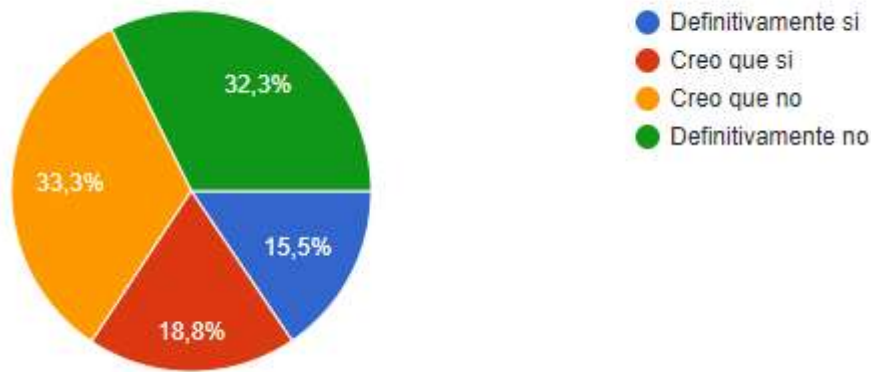
Millennials encuestados en Bucaramanga hacia la calma y el manejo adecuado de sus emociones. La capacidad de mantener la calma y no enojarse fácilmente es una característica importante en el contexto laboral, ya que facilita un ambiente de trabajo positivo y productivo, la mayoría de los encuestados que se consideran tranquilos sugiere una predisposición favorable para manejar el estrés y los conflictos, lo cual es crucial en situaciones laborales desafiantes.

El 42,9% que cree que no se enoja y es tranquilo refleja una autopercepción de equilibrio emocional, lo que puede contribuir a relaciones interpersonales saludables y a un desempeño eficaz en el trabajo, este grupo puede manejar mejor las situaciones de alta presión y contribuir a un entorno laboral armonioso. El 30,8% que definitivamente no se enoja subraya aún más esta capacidad, indicando una firme convicción en su tranquilidad emocional. Estas personas probablemente sean vistas como pacificadoras y estabilizadoras dentro de sus equipos, lo cual es un activo valioso para cualquier organización.

Por otro lado, el 20,8% que cree que sí se enoja y no es tranquilo representa una minoría que podría enfrentar desafíos en la gestión del estrés y las emociones en el trabajo. Este grupo podría beneficiarse de estrategias de manejo del estrés y programas de desarrollo emocional para mejorar su capacidad de enfrentar situaciones difíciles sin comprometer su bienestar o rendimiento laboral.

Pierdo mucho tiempo antes de empezar a trabajar

Figura 30. *Pierde tiempo antes de iniciar labores*



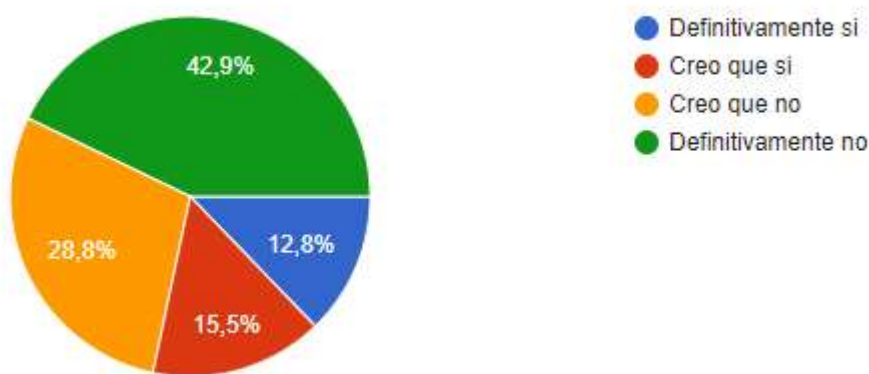
Los resultados revelan que el 33,3% de los encuestados cree que no pierde tiempo antes de empezar a trabajar, mientras que el 32,3% definitivamente no pierde tiempo, el 18,8% cree que sí pierde tiempo y el 15,5% definitivamente sí pierde tiempo, este hallazgo muestra una variedad de percepciones entre los Millennials encuestados en Bucaramanga sobre su eficiencia y prontitud al iniciar sus tareas laborales. El 33,3% que cree que no pierde tiempo y el 32,3% que definitivamente no pierde tiempo representan una mayoría significativa que se considera eficiente y disciplinada al momento de comenzar sus actividades laborales, esta autopercepción es crucial para la empleabilidad, ya que indica una fuerte capacidad de gestión del tiempo y de enfoque en las tareas, lo cual es altamente valorado en cualquier entorno de trabajo.

La capacidad de iniciar el trabajo sin demoras innecesarias puede traducirse en una mayor productividad y en la capacidad de cumplir con plazos y objetivos establecidos, estos grupos pueden estar bien organizados y motivados, lo que contribuye a un desempeño laboral efectivo y a una mejor gestión de sus responsabilidades. El 18,8% que cree que sí pierde tiempo y el 15,5% que definitivamente sí pierde tiempo representan un grupo significativo que puede enfrentar desafíos en la gestión del tiempo y la procrastinación.

Estas percepciones pueden afectar negativamente su productividad y eficiencia en el trabajo, sin embargo, este reconocimiento de pérdida de tiempo también puede ser un primer paso hacia la implementación de estrategias para mejorar su enfoque y reducir las distracciones.

Tengo dudas sobre mis habilidades

Figura 31. *Tengo dudas sobre mis habilidades*



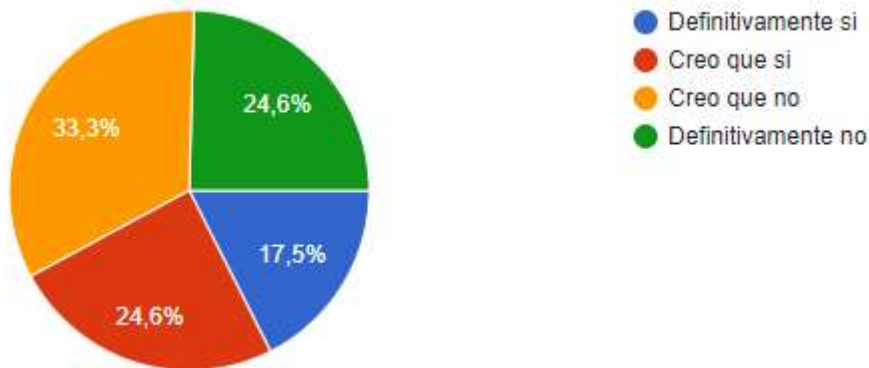
Los resultados muestran que el 42,9% de los encuestados definitivamente no tiene dudas sobre sus habilidades, mientras que el 28,8% cree no tener dudas, además, el 15,5% de los encuestados indicó que sí tiene dudas sobre sus habilidades, y el 12,8% definitivamente tiene dudas. Esta distribución de respuestas refleja una variedad de percepciones entre los Millennials encuestados en Bucaramanga respecto a su confianza en sus habilidades profesionales y personales. El hecho de que el 71,7% (42,9% + 28,8%) de los encuestados no tenga dudas o crea no tener dudas sugiere una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a sus competencias, esto es crucial para la empleabilidad, ya que una autoevaluación positiva puede mejorar la

autoconfianza y el rendimiento en el trabajo, así como facilitar la adaptación a nuevos desafíos y responsabilidades.

Por otro lado, el 15,5% que sí tiene dudas y el 12,8% que definitivamente tiene dudas representan un porcentaje significativo de encuestados que enfrentan inseguridades respecto a sus habilidades. Esta percepción puede influir en la autoestima y en la disposición para asumir riesgos laborales o buscar oportunidades de desarrollo profesional, para este grupo, programas de desarrollo personal y profesional podrían ser beneficiosos para fortalecer la confianza en sí mismos y mejorar sus perspectivas de empleabilidad.

Cuando un proyecto se vuelve demasiado difícil, me siento inclinado a empezar uno nuevo

Figura 32. *Inclinación a empezar un nuevo proyecto*

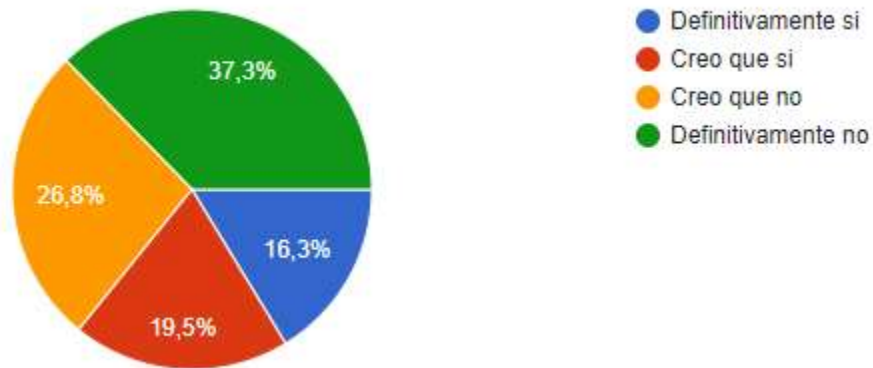


Los resultados muestran que el 33,3% de los encuestados cree que no se inclina a empezar un proyecto nuevo cuando el que está haciendo se complica. Además, el 24,6% definitivamente no cambiaría de proyecto, otro 24,6% sí se inclinaría a cambiar de proyecto, y un 17,5% definitivamente lo haría, estos datos revelan diferentes actitudes y

disposiciones hacia la gestión de proyectos y la capacidad de adaptación entre los Millennials encuestados en Bucaramanga. El 57,9% (33,3% + 24,6%) que indicó que no cambiaría de proyecto o no se inclina a empezar uno nuevo cuando el actual se complica, muestra una preferencia por mantenerse comprometido y enfocado en el proyecto actual a pesar de los desafíos que puedan surgir, esta actitud puede reflejar una dedicación a completar lo que se ha empezado y una resistencia a abandonar tareas ante la adversidad, características valoradas en entornos laborales que requieren persistencia y determinación.

Por otro lado, el 42,1% (24,6% + 17,5%) que sí cambiaría de proyecto o se inclinaría a hacerlo sugiere una mayor disposición a adaptarse y buscar alternativas cuando el proyecto actual se complica, esta flexibilidad puede ser vista como una habilidad para manejar cambios y tomar decisiones estratégicas, lo cual es beneficioso en entornos laborales dinámicos y competitivos. La disposición a cambiar de proyecto puede estar influenciada por varios factores, como la percepción de oportunidades de crecimiento, la capacidad para manejar la incertidumbre y la búsqueda de desafíos nuevos, esta actitud puede fomentar la innovación y la exploración de nuevas áreas de interés y desarrollo profesional.

A veces pienso que no soy tan bueno como los demás

Figura 33. Sensación de que no es tan bueno como los demás

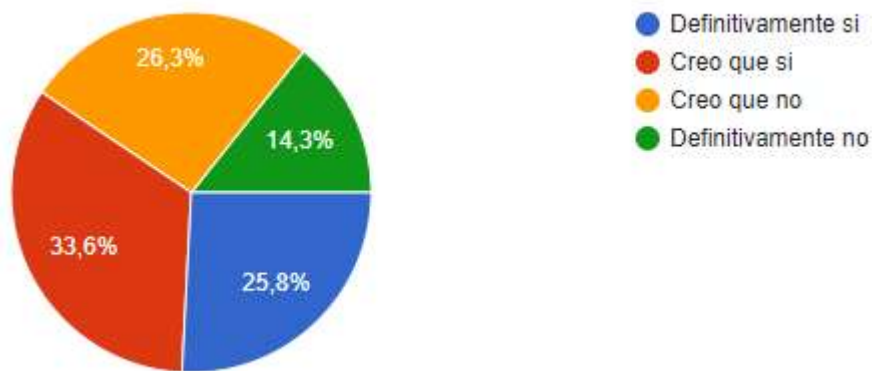
Los resultados muestran que el 37,3% de los encuestados definitivamente no piensa que no es tan bueno como los demás, mientras que el 26,8% cree que no lo piensa, además, el 19,5% cree que sí piensa que no es tan bueno como los demás, y el 16,3% definitivamente sí lo piensa. Estos datos reflejan diversas percepciones y niveles de autoevaluación entre los Millennials encuestados en Bucaramanga respecto a su autoestima y confianza en sus habilidades comparadas con las de los demás. El 64,1% (37,3% + 26,8%) que no considera o cree no considerar que no es tan bueno como los demás muestra una mayoría que se percibe con una autoconfianza saludable y una autoevaluación positiva en comparación con sus pares. Esta actitud puede ser beneficiosa en términos de empleabilidad, ya que una autoimagen positiva y una confianza en las propias habilidades pueden influir en el rendimiento laboral y en la capacidad para enfrentar desafíos profesionales.

Por otro lado, el 35,8% (19,5% + 16,3%) que cree o definitivamente piensa que no es tan bueno como los demás sugiere una proporción significativa que enfrenta inseguridades o comparaciones negativas con respecto a sus habilidades y logros. Esta

percepción puede impactar la autoconfianza y la disposición para asumir riesgos laborales o buscar oportunidades de crecimiento profesional. Para aquellos que piensan que no son tan buenos como los demás, puede ser beneficioso desarrollar estrategias para fortalecer la autoestima y mejorar la percepción de sus competencias.

En general prefiero hacer las cosas solo

Figura 34. *Sensación de que no es tan bueno como los demás*



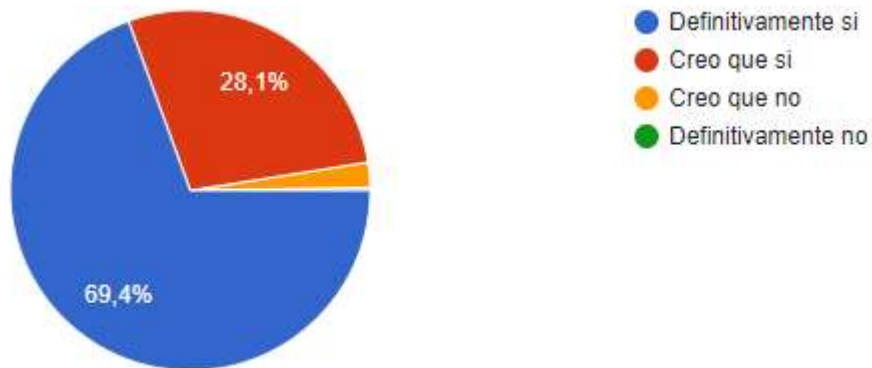
Los resultados muestran que el 33,6% de los encuestados cree que sí prefiere hacer las cosas solo, mientras que el 26,3% cree que no prefiere hacer las cosas solo. Además, el 25,8% definitivamente sí prefiere hacer las cosas solo, y el 14,3% definitivamente no prefiere hacerlas solo. Estos datos revelan diferentes actitudes entre los Millennials encuestados en Bucaramanga en cuanto a sus preferencias por trabajar de manera colaborativa o independiente. El 59,4% (33,6% + 25,8%) que cree o definitivamente prefiere hacer las cosas solo muestra una proporción considerable que valora la autonomía y la independencia en sus actividades laborales. Esta preferencia puede reflejar una fuerte autoconfianza y la capacidad de realizar tareas de manera eficiente sin depender excesivamente de otros, sin embargo, esta actitud también puede implicar

una menor predisposición hacia el trabajo en equipo y la colaboración, habilidades cada vez más valoradas en entornos laborales modernos.

Por otro lado, el 40,6% (26,3% + 14,3%) que cree que no prefiere o definitivamente no prefiere hacer las cosas solo indica una significativa minoría que valora la colaboración y el trabajo en equipo, esta disposición puede ser beneficiosa en términos de empleabilidad, ya que la capacidad de colaborar eficazmente con otros es esencial para el éxito en muchos roles y organizaciones. Las preferencias por trabajar solo o en equipo pueden influir en la dinámica laboral y en la capacidad de adaptación a diferentes entornos organizacionales. Es importante para los Millennials considerar cómo estas preferencias pueden afectar su desempeño y desarrollo profesional, y estar dispuestos a equilibrar la autonomía con la colaboración según las exigencias del trabajo y los objetivos organizacionales.

Soy una persona alegre y vivaz

Figura 35. *Es una persona alegre y vivaz*



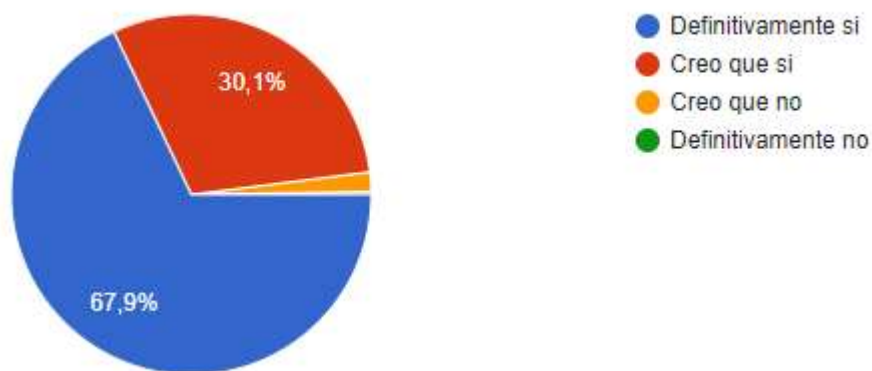
Los resultados muestran que el 69,4% de los encuestados definitivamente se considera una persona alegre y vivaz, mientras que el 28,1% cree que sí lo es, estos datos

reflejan una mayoría significativa entre los Millennials encuestados en Bucaramanga que tienen una percepción positiva de sí mismos en términos de su disposición alegre y vivaz. La autoevaluación positiva en cuanto a ser una persona alegre y vivaz puede ser beneficiosa en varios aspectos de la vida, incluido el ámbito laboral. Una actitud positiva no solo contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, sino que también puede mejorar la capacidad para enfrentar desafíos con optimismo y resiliencia.

Esta percepción favorable de sí mismos puede reflejar una mentalidad proactiva y una disposición para mantener altos niveles de energía y motivación, cualidades valoradas en muchos entornos profesionales. Además, una actitud alegre y vivaz puede facilitar la construcción de relaciones interpersonales positivas y la capacidad para inspirar y motivar a otros en el trabajo.

En general puedo causar una buena impresión a las personas

Figura 36. *Causa una buena impresión en las personas*



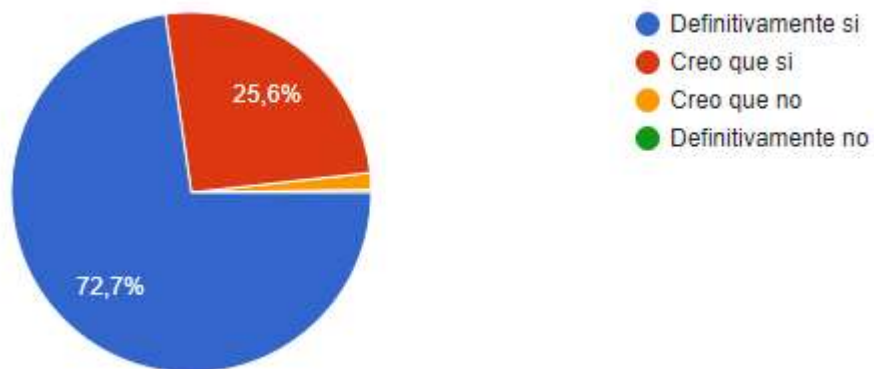
El 67,9% de los encuestados respondió que definitivamente si puede causar una buena impresión a las personas, y el 30,1% que, si puede hacerlo, estos datos reflejan una mayoría significativa entre los Millennials encuestados en Bucaramanga que tienen una alta confianza en

su capacidad para causar una buena impresión en los demás. La habilidad para causar una buena impresión es crucial en contextos profesionales y sociales. Una percepción positiva de esta habilidad puede indicar una fuerte habilidad interpersonal y una capacidad para comunicarse de manera efectiva, aspectos importantes para construir relaciones profesionales sólidas y para avanzar en la carrera laboral.

Los individuos que se perciben capaces de causar una buena impresión pueden tener una mayor facilidad para establecer conexiones significativas, generar confianza y dejar una impresión duradera en los colegas, clientes y empleadores, esta habilidad puede ser especialmente valiosa durante entrevistas de trabajo, presentaciones o cualquier situación en la que se requiera influenciar positivamente a otros.

Me considero una persona amigable/agradable

Figura 37. *Se considera una persona amigable*



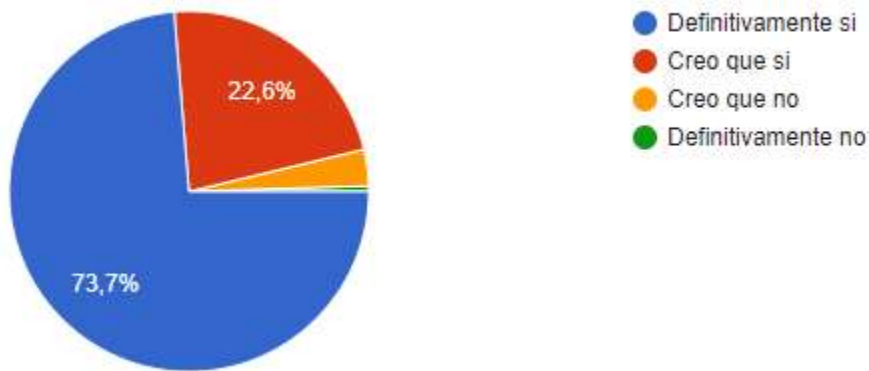
El 72,7% de los encuestados respondió que definitivamente si se considera una persona amigable y agradable, y el 25,6% manifestó que cree que si lo es; estos datos reflejan una mayoría significativa entre los Millennials que tienen una percepción positiva

de sí mismos en términos de ser amigables y agradables. La autoevaluación positiva en cuanto a ser amigable y agradable puede ser beneficiosa tanto en el ámbito personal como profesional. En un entorno laboral, ser percibido como una persona amigable y agradable puede mejorar las relaciones interpersonales, fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y facilitar la comunicación efectiva con colegas, superiores y clientes.

Las personas que se consideran amigables y agradables pueden ser vistas como accesibles, empáticas y dispuestas a colaborar, características que son valoradas en muchas organizaciones. Esta actitud puede contribuir no solo a la creación de redes profesionales sólidas, sino también a la construcción de una reputación positiva que puede beneficiar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Tengo una actitud positiva conmigo mismo/a

Figura 38. *Tiene una actitud positiva*



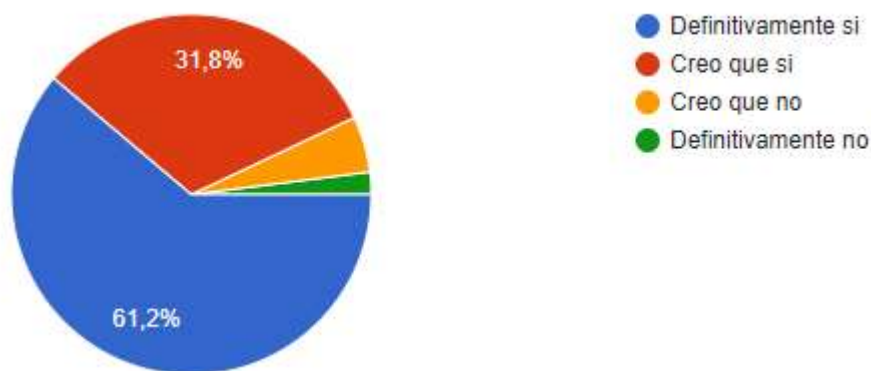
El 73,7% de las personas que fueron encuestadas respondieron que definitivamente si tienen una actitud positiva hacia si mismo, y el 22,6% respondió que cree que si tiene esta actitud. Tener una actitud positiva hacia uno mismo es fundamental tanto en el ámbito personal como

profesional. La autoevaluación positiva puede influir significativamente en la confianza en sí mismo, la autoestima y la motivación. En el contexto laboral, esta actitud puede traducirse en una mayor resiliencia ante los desafíos, una mejor capacidad para enfrentar situaciones de estrés y una disposición proactiva para aprovechar las oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Los individuos que tienen una actitud positiva hacia sí mismos tienden a ser más seguros, lo cual puede mejorar su desempeño laboral y su capacidad para trabajar en equipo, asimismo, además, una actitud positiva puede influir en cómo los demás perciben y reaccionan hacia la persona, fomentando relaciones laborales saludables y un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Soy dominante, enérgico/a y defiendo mis opiniones

Figura 39. *Soy dominante y defiendo mis opiniones*



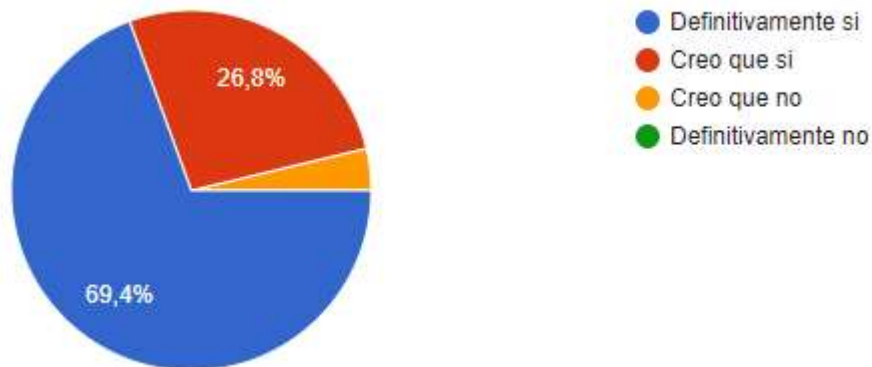
El 61,2% de los millennials respondió que definitivamente si es dominante, energético y que defiende sus ideas, y el 31,8% manifestó que si lo cree; estos datos evidencian que una mayoría significativa de los Millennials encuestados en Bucaramanga

se percibe a sí misma como personas con una fuerte presencia y energía, capaces de defender sus ideas con convicción. Ser dominante, energético y defensor de las propias ideas son cualidades valiosas en muchos contextos laborales. Las personas que poseen estas características tienden a ser líderes naturales, capaces de influir y motivar a otros, y a tomar la iniciativa en proyectos y tareas, la energía y el dominio en la defensa de ideas pueden traducirse en una mayor capacidad para impulsar cambios, innovar y resolver problemas de manera efectiva.

De igual modo, estas cualidades pueden contribuir a una mayor visibilidad y reconocimiento en el lugar de trabajo, ayudando a los individuos a destacarse y avanzar en sus carreras profesionales. Sin embargo, es importante equilibrar estas características con habilidades de escucha activa y colaboración para asegurar que la energía y la dominancia no se perciban como agresividad o falta de cooperación.

Soy una persona muy activa.

Figura 40. *Es una persona activa*



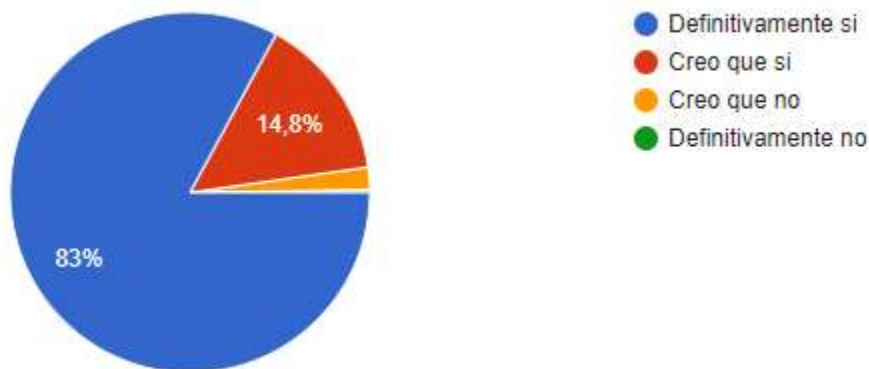
El 69,4% de los encuestados respondió que definitivamente si es una persona muy activa y el 26,8% respondió que cree que si lo es. Estos datos reflejan una mayoría significativa entre los

Millennials encuestados en Bucaramanga que tienen una autoevaluación positiva en términos de su nivel de actividad y dinamismo. Ser una persona muy activa es una cualidad que puede ser altamente valorada en el ámbito profesional. Las personas activas tienden a ser más productivas, proactivas y capaces de manejar múltiples tareas y responsabilidades de manera efectiva, esta cualidad puede traducirse en una mayor eficiencia y un mayor rendimiento en el lugar de trabajo.

Además, un alto nivel de actividad puede estar asociado con una mejor capacidad para adaptarse a cambios y nuevos desafíos, ya que las personas activas suelen tener más energía y motivación para enfrentar y superar obstáculos, esta actitud puede fomentar la innovación y la mejora continua, características esenciales en un mercado laboral dinámico y competitivo.

Siento que soy una persona valiosa

Figura 41. *Es una persona valiosa*



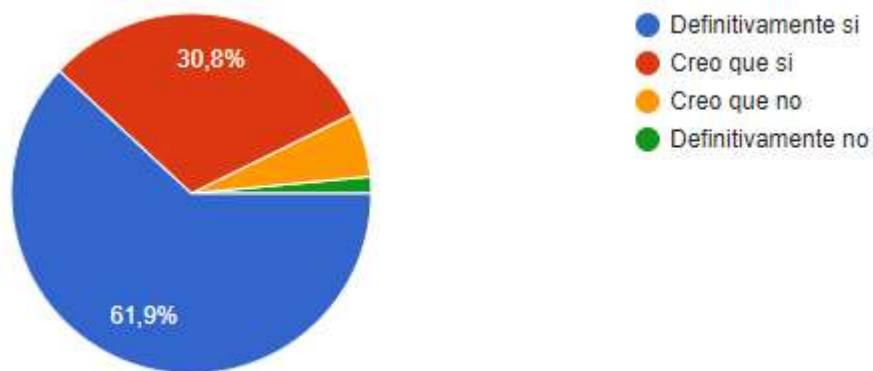
El 83% de los encuestados respondió que definitivamente sí siente que es una persona valiosa, mientras que el 14,8% manifestó que cree que lo es, estos datos muestran

que la gran mayoría de los Millennials encuestados en Bucaramanga tienen una percepción positiva sobre su propia valía personal. Sentirse valioso es crucial en el ámbito laboral, ya que está asociado con una mayor autoconfianza y autoestima, las personas que se valoran a sí mismas tienden a ser más motivadas y comprometidas en sus roles laborales, lo cual puede contribuir a un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Además, esta autoevaluación positiva puede influir en la capacidad de los individuos para asumir responsabilidades y desafíos, así como en su disposición para aprender y desarrollarse profesionalmente. En un entorno laboral competitivo, tener una percepción positiva de uno mismo puede ser un factor determinante para alcanzar metas personales y profesionales.

Me resulta fácil hablar/conversar

Figura 42. *Le resulta fácil hablar*



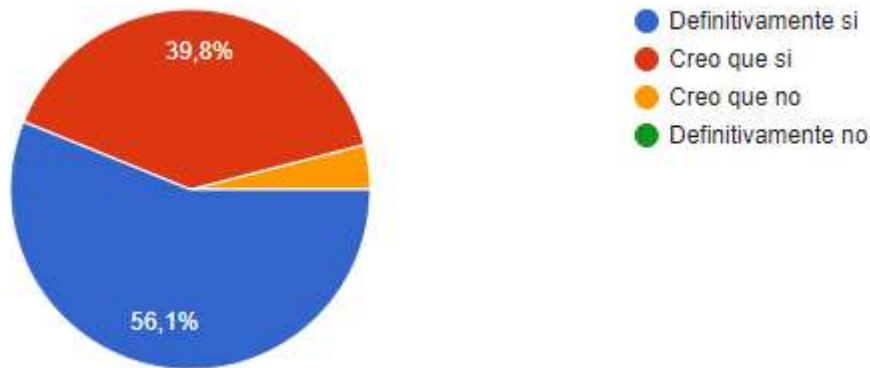
El 61.9% de los millennials encuestados en Bucaramanga resaltaron que definitivamente les resulta fácil hablar o conversar, mientras que el 30.8% manifestó que cree que sí le es fácil, estos datos indican que una gran parte de los encuestados tiene una percepción positiva sobre su habilidad para comunicarse efectivamente. La capacidad de hablar y conversar con facilidad es

una habilidad crucial en el ámbito profesional y social, aquellos que se sienten cómodos y competentes en la comunicación suelen ser más eficaces en la transmisión de ideas, colaboración en equipos y resolución de problemas. Esto puede contribuir significativamente a un ambiente de trabajo más productivo y armonioso.

Además, una buena habilidad para hablar puede facilitar la construcción de relaciones interpersonales sólidas y la capacidad de influenciar positivamente a otros, en un entorno laboral dinámico, ser capaz de comunicarse de manera efectiva puede abrir oportunidades para liderar proyectos, negociar, y trabajar en equipo de manera eficiente.

A menudo, los demás cuentan conmigo para tomar decisiones

Figura 43. *Lo toman en cuenta para la toma de decisiones*

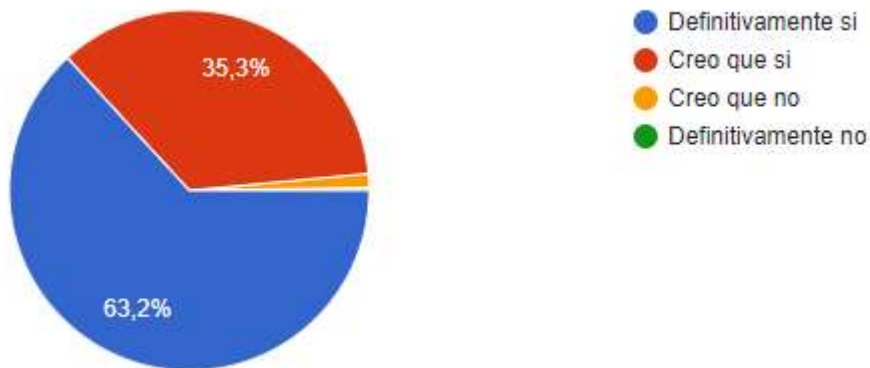


El 56.1% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente sí sienten que los demás los toman en cuenta para tomar decisiones, mientras que el 39.8% manifestó que cree que sí es tenido en cuenta, estos datos sugieren que una parte significativa de los encuestados percibe que su opinión y contribución son valoradas en el proceso de toma de decisiones. Sentirse tomado en cuenta en las decisiones

es fundamental en un entorno laboral y organizacional, esto puede contribuir a una mayor satisfacción laboral, compromiso con la organización y motivación para contribuir activamente al logro de metas comunes. Cuando los individuos se sienten parte integral de los procesos decisionales, es más probable que se comprometan con los resultados y se esfuercen por alcanzar objetivos compartidos.

Soy una persona muy querida entre quienes me conocen

Figura 44. *Es una persona querida entre quienes lo conocen*



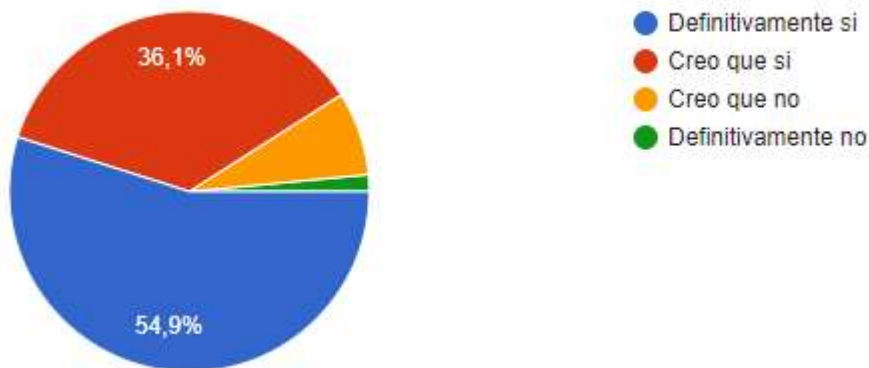
El 63.2% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron definitivamente que sí son personas muy queridas entre quienes los conocen, mientras que el 35.3% manifestó que cree que sí lo son, estos datos sugieren que una mayoría considerable de los encuestados perciben que son valorados y apreciados por las personas que los rodean. Sentirse querido y valorado es importante no solo en el ámbito personal, sino también en el contexto profesional, las personas que se sienten apreciadas tienden a ser más motivadas, comprometidas y dispuestas a colaborar de

manera efectiva en equipos de trabajo. Esto puede contribuir a un ambiente laboral más positivo y productivo.

Además, ser percibido como una persona querida puede influir en la construcción de relaciones interpersonales sólidas y en la capacidad para manejar situaciones difíciles con empatía y comprensión. En un entorno laboral, esto puede traducirse en una mejor capacidad para resolver conflictos, trabajar en equipo y liderar de manera efectiva.

Con frecuencia he sido líder en los grupos en los que he estado

Figura 45. *Es una persona querida entre quienes lo conocen*



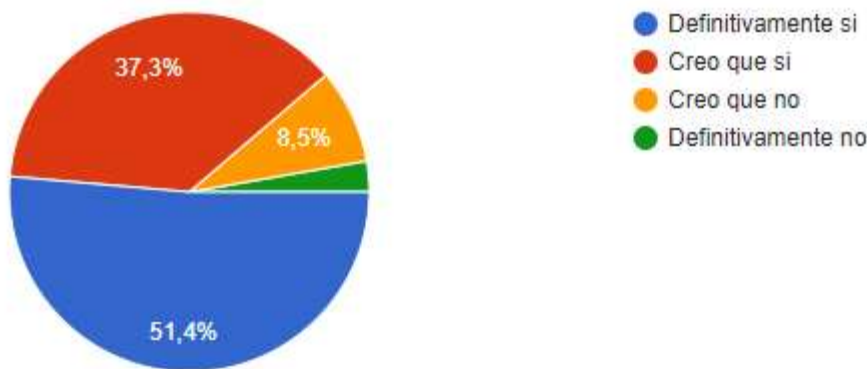
El 54.9% de los millennials encuestados en Bucaramanga expresaron que definitivamente han sido líderes en los grupos en los que han estado, mientras que el 36.1% manifestó que cree que sí han sido líderes, estos datos sugieren que una parte significativa de los encuestados ha tenido experiencia liderando en diferentes contextos. La experiencia en liderazgo es valiosa en el ámbito profesional, ya que implica habilidades como la capacidad de tomar decisiones, motivar a otros, coordinar actividades y alcanzar metas

colectivas, los individuos que han tenido la oportunidad de liderar en el pasado pueden desarrollar competencias clave que son altamente valoradas por los empleadores y que pueden contribuir al éxito organizacional.

Además, el hecho de haber sido líderes en grupos anteriores puede indicar una disposición natural hacia el liderazgo y una capacidad para influir positivamente en otros. Estas habilidades son cruciales en un entorno laboral donde la colaboración, la gestión de equipos y la resolución de problemas son fundamentales para alcanzar resultados exitosos.

Me parece fácil sonreír y estar abierto a los extraños

Figura 46. *Sonríe con facilidad*

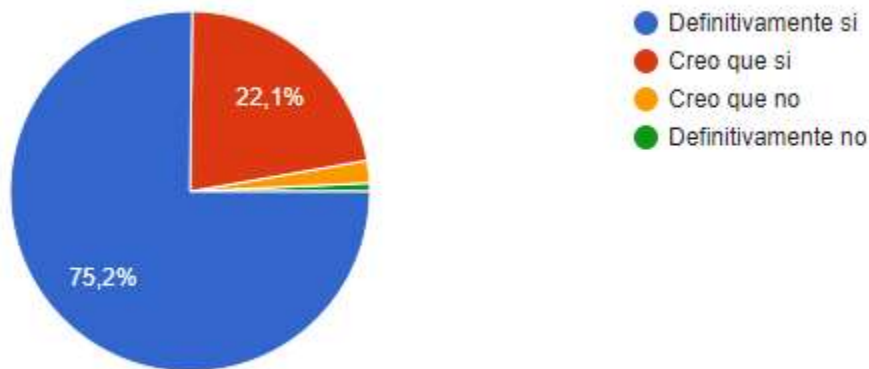


El 51.4% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente les parece fácil sonreír y estar abiertos a los extraños, mientras que el 37.3% manifestó que cree que sí les resulta fácil, por otro lado, el 8.5% expresó que cree que no les resulta fácil. Estos datos sugieren que la mayoría de los encuestados tienen una actitud positiva hacia la interacción social inicial con extraños, mostrando una disposición favorable hacia la apertura y la sonrisa.

La habilidad para sonreír y estar abiertos a los extraños puede ser beneficiosa en diversas situaciones, tanto en el ámbito profesional como social. Esto puede facilitar la creación de redes de contactos, establecer relaciones laborales positivas y mejorar la comunicación interpersonal, además, una actitud abierta y sonriente puede contribuir a un ambiente laboral más amigable y colaborativo. Es importante destacar que un pequeño porcentaje (8.5%) expresó que no les resulta fácil, lo cual también es relevante en términos de entender las diferentes percepciones y experiencias individuales en relación con la interacción social inicial.

Tengo confianza y podré lograr el éxito que merezco en la vida.

Figura 47. *Tiene confianza en que logrará el éxito*

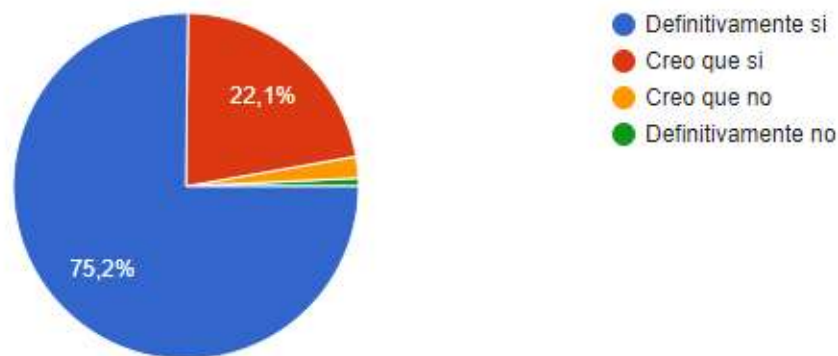


El 75.2% de los millennials encuestados en Bucaramanga expresaron que definitivamente tienen confianza y creen que podrán lograr el éxito que merecen en la vida, mientras que el 22.1% manifestó que cree que sí tienen confianza en sí mismos, estos datos reflejan una mayoría significativa de los encuestados que tienen una percepción positiva sobre su autoconfianza y su capacidad para alcanzar el éxito. La confianza en uno mismo

es crucial para el desarrollo personal y profesional, las personas que confían en sus habilidades y en su potencial tienden a ser más perseverantes frente a los desafíos, más proactivas en la búsqueda de oportunidades y más resilientes ante las adversidades. Esta autoconfianza puede ser un factor determinante en el logro de metas personales y profesionales.

Siento que tengo un buen número de cualidades

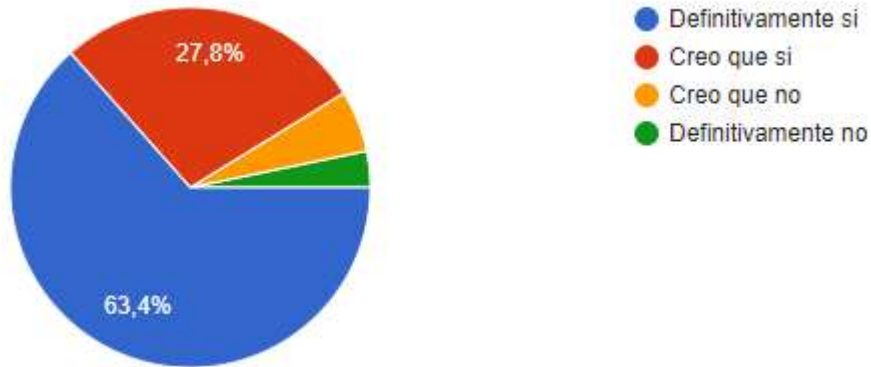
Figura 48. *Cuenta con un importante número de cualidades*



El 75.2% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente sienten que tienen un buen número de cualidades, mientras que el 22.1% manifestó que cree que sí las tiene, estos datos indican que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva sobre sí mismos en términos de sus cualidades personales y habilidades. Sentirse poseedor de un buen número de cualidades es importante tanto a nivel personal como profesional, esta percepción positiva puede influir en la autoestima, la motivación y la capacidad para enfrentar desafíos. Las personas que se valoran a sí mismas tienden a ser más seguras en la toma de decisiones, más capaces de asumir responsabilidades y más comprometidas con el logro de metas tanto individuales como colectivas.

Cómo me siento es más importante que las opiniones que otras personas tienen sobre mí

Figura 49. *Le importa más su opinión sobre sí mismo que lo que piensan los demás*



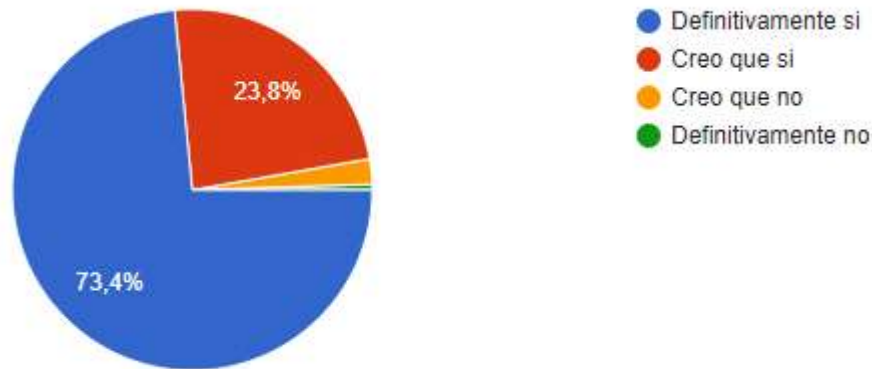
El 63,4% de los millennials encuestados en Bucaramanga manifestaron que definitivamente consideran más importante la manera en que ellos se sienten sobre sí mismos que la opinión que otros tengan sobre ellos, además, el 27,8% respondió que cree que sí es más importante cómo se sienten, mientras que el 5,5% expresó que cree que no y el 3,3% manifestó que definitivamente cree que no es más importante cómo se sienten. Estos datos revelan que una mayoría significativa de los encuestados valora más su propio juicio y percepción personal que la opinión externa sobre ellos mismos, esto puede reflejar una tendencia hacia la autovaloración y la autonomía emocional, donde los individuos priorizan su bienestar emocional y su autoconcepto por encima de la aprobación o el juicio de los demás.

Este enfoque puede tener implicaciones positivas en términos de autoestima, confianza en sí mismos y resiliencia emocional. Las personas que se centran en cómo se

sienten internamente tienden a ser más auténticas en sus relaciones interpersonales y más capaces de mantener una salud mental equilibrada.

En general estoy satisfecho/a conmigo mismo/a

Figura 50. *Está satisfecho consigo mismo*

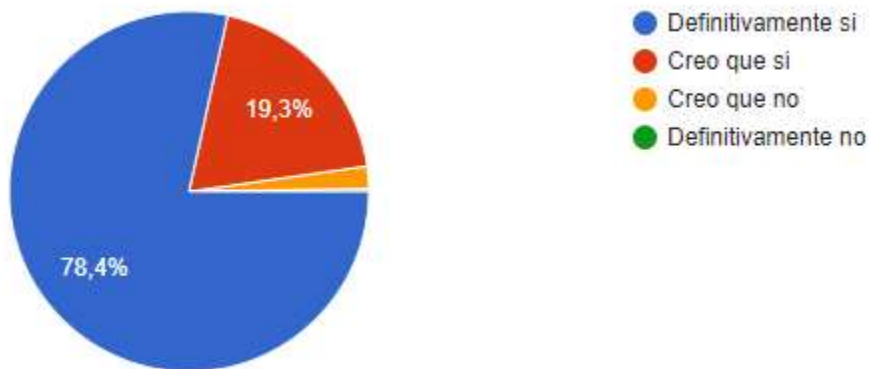


El 74.4% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente sí se encuentran satisfechos consigo mismos en términos generales, mientras que el 23.8% manifestó que cree que sí lo están, de igual manera, el 2.3% expresó que cree que no están satisfechos consigo mismos. Estos datos indican que una mayoría significativa de los encuestados tiene una percepción positiva sobre su satisfacción personal. Sentirse satisfecho consigo mismo es fundamental para el bienestar emocional y la autoestima, las personas que se sienten satisfechas consigo mismas tienden a experimentar una mayor felicidad y tranquilidad emocional, lo cual puede influir positivamente en diversos aspectos de su vida, incluyendo el ámbito laboral y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no están satisfechos consigo mismos, es importante considerar que la satisfacción personal puede estar influenciada por múltiples factores, como las expectativas individuales, las experiencias de vida y el entorno social.

Trabajo duro para lograr mis objetivos

Figura 51. *Está satisfecho consigo mismo*



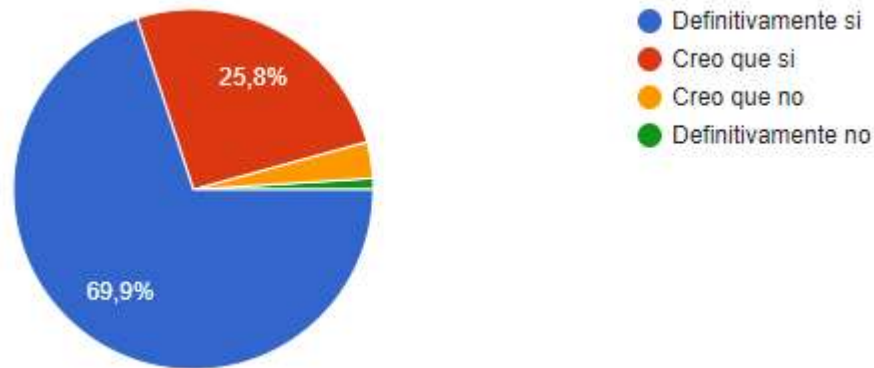
El 78.4% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente trabajan duro para lograr sus objetivos, mientras que el 19.3% manifestó que cree que sí lo hace. Además, el 2% expresó que cree que no trabaja duro para lograr sus objetivos. Estos datos reflejan que una gran mayoría de los encuestados perciben que tienen una actitud activa y comprometida hacia la consecución de sus metas, el trabajo duro es fundamental para el éxito personal y profesional, ya que implica dedicación, perseverancia y enfoque en alcanzar objetivos específicos.

Las personas que trabajan duro suelen ser más resilientes frente a los desafíos, más motivadas para mejorar constantemente y más capaces de superar obstáculos en su camino

hacia el éxito, esta mentalidad puede ser crucial en un entorno laboral competitivo, donde la capacidad de esforzarse y persistir puede marcar la diferencia en el logro de resultados sobresalientes. Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no trabaja duro para lograr sus objetivos, es importante considerar que las percepciones sobre el esfuerzo y la dedicación pueden variar según las experiencias individuales y las circunstancias personales.

Elegí una carrera que se adapta a mi estilo de vida.

Figura 52. *Su carrera se adapta a su estilo de vida*

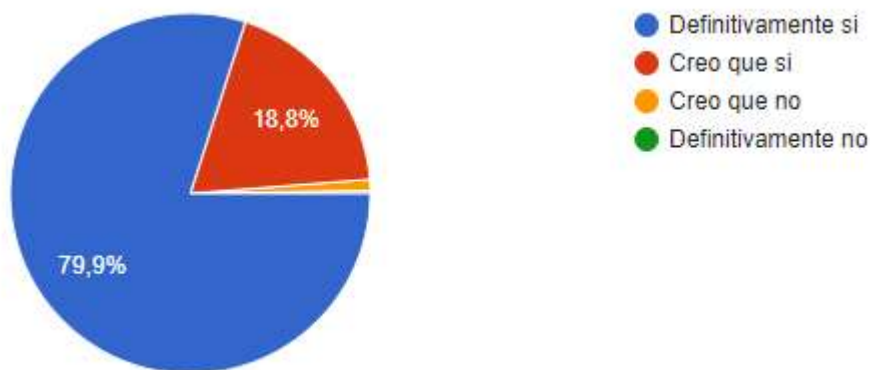


El 69.9% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente eligieron una carrera que se adapta a su estilo de vida, mientras que el 25.8% manifestó que cree que sí lo hizo, además, el 3.3% expresó que cree que no eligió una carrera que se adapte a su estilo de vida. Estos datos sugieren que una mayoría significativa de los encuestados percibe que han seleccionado una carrera profesional que coincide con sus preferencias y necesidades personales en términos de estilo de vida. Elegir una carrera que se adapte al estilo de vida puede ser crucial para la satisfacción laboral y personal, ya que facilita el equilibrio entre el trabajo y otros aspectos de la vida, como la familia, los hobbies y el bienestar general.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no eligió una carrera que se adapte a su estilo de vida, es importante considerar que las percepciones pueden variar según las expectativas individuales y las circunstancias personales.

Me esfuerzo por lograr lo que soy capaz de hacer

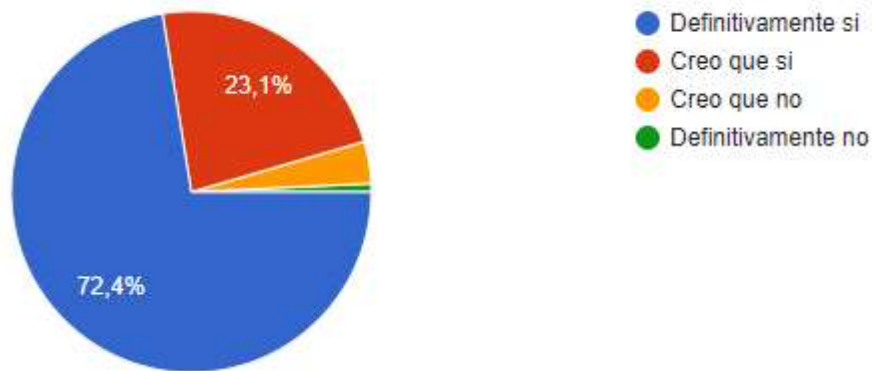
Figura 53. *Se esfuerza por lograr lo que es capaz de hacer*



El 79.9% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron definitivamente que se esfuerzan por lograr lo que son capaces de hacer, mientras que el 18.8% manifestó que cree que sí realiza este esfuerzo, estos datos indican que una gran mayoría de los encuestados perciben que tienen una actitud proactiva y comprometida hacia alcanzar su máximo potencial. El esfuerzo por lograr lo que uno es capaz de hacer es fundamental para el desarrollo personal y profesional, esta actitud implica perseverancia, determinación y una disposición constante para mejorar y crecer. Las personas que se esfuerzan por alcanzar su máximo potencial suelen ser más motivadas para enfrentar desafíos, aprender nuevas habilidades y adaptarse a cambios en su entorno laboral y personal.

Elegí una carrera que coincide con mis intereses

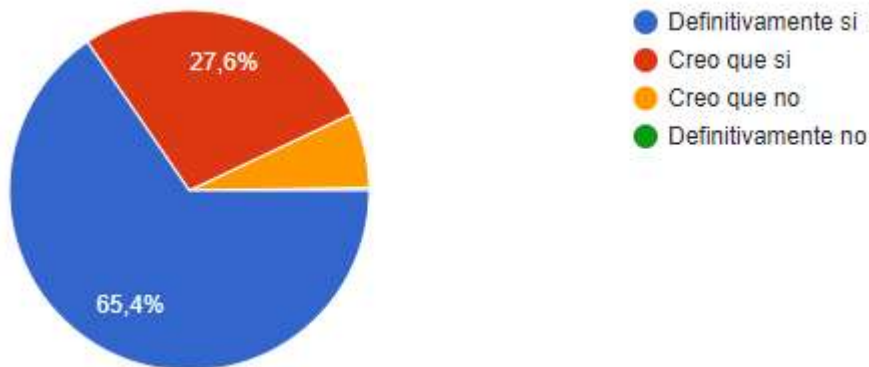
Figura 54. *Eligió una carrera alineada a sus intereses*



El 72.4% de los millennials encuestados en Bucaramanga expresaron que definitivamente eligieron una carrera que coincide con sus intereses, mientras que el 23.1% manifestó que cree que sí lo hizo, asimismo, el 3.8% expresó que cree que no eligió una carrera que coincide con sus intereses. Estos datos indican que una mayoría significativa de los encuestados percibe que han seleccionado una carrera profesional que está alineada con sus intereses personales. Elegir una carrera que coincide con los intereses individuales puede ser crucial para la satisfacción laboral y el compromiso profesional, ya que facilita el disfrute y la motivación en el trabajo.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no eligió una carrera que coincida con sus intereses, es importante reconocer que las decisiones profesionales pueden estar influenciadas por diversos factores, incluyendo expectativas familiares, oportunidades educativas disponibles y condiciones económicas.

Soy bastante bueno/a organizándome para hacer las cosas a tiempo

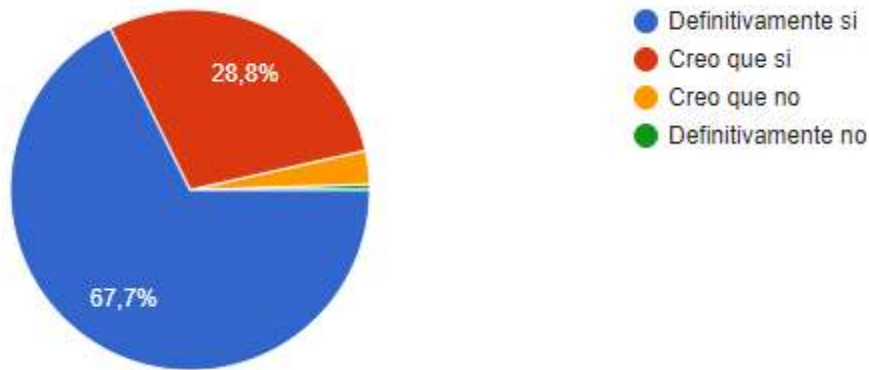
Figura 55. *Planifica su tiempo*

El 65.4% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente son bastante buenos organizándose para hacer las cosas a tiempo, mientras que el 27.6% manifestó que cree que sí lo son, además, el 6.8% expresó que cree que no son buenos organizándose para hacer las cosas a tiempo. Estos datos sugieren que una mayoría significativa de los encuestados percibe que tienen habilidades organizativas sólidas, lo cual es crucial en el ámbito profesional y personal. Ser capaz de organizarse eficientemente para cumplir con las tareas y responsabilidades dentro de los plazos establecidos puede mejorar la productividad, reducir el estrés y aumentar la efectividad en el trabajo.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no son buenos organizándose para hacer las cosas a tiempo, es importante reconocer que las habilidades organizativas pueden desarrollarse y mejorarse con práctica y concientización.

Elegí una carrera que se adapta a mis habilidades

Figura 56. *Planifica su tiempo*

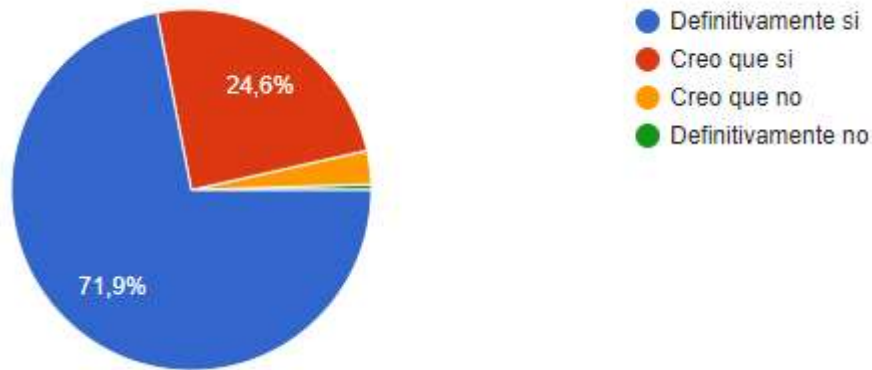


El 67.7% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente eligieron una carrera que se adapta a sus habilidades, mientras que el 28.8% manifestó que cree que sí lo hicieron, además, el 3% expresó que cree que no eligieron una carrera que se adapte a sus habilidades. Estos datos indican que una mayoría considerable de los encuestados percibe que han seleccionado una carrera profesional que está alineada con sus habilidades personales. Elegir una carrera que se adapte a las habilidades individuales es fundamental para el éxito y la satisfacción laboral, ya que permite a los individuos desempeñarse bien en sus roles y aprovechar sus fortalezas naturales.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no eligieron una carrera que se adapte a sus habilidades, es importante considerar que las decisiones profesionales pueden estar influenciadas por diversos factores, como las expectativas familiares, las oportunidades educativas disponibles y las condiciones del mercado laboral.

Tengo metas claras y me esfuerzo por alcanzarlas de manera ordenada

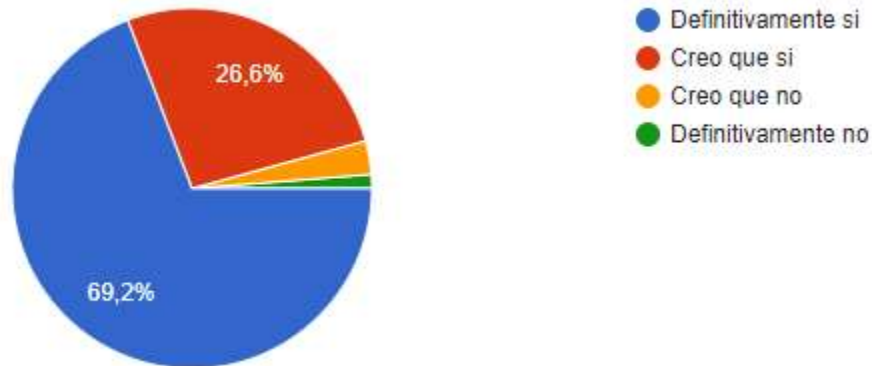
Figura 57. *Tiene claras sus metas*



El 71.9% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente tienen metas claras y se esfuerzan por alcanzarlas de manera ordenada, mientras que el 24.6% manifestó que cree que sí lo hacen, además, el 3% expresó que cree que no tienen metas claras y no se esfuerzan por alcanzarlas de manera ordenada. Estos datos sugieren que una mayoría significativa de los encuestados percibe que tienen una dirección clara en cuanto a sus objetivos personales y profesionales, tener metas claras y trabajar de manera estructurada hacia su consecución es fundamental para el desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, aunque un pequeño porcentaje expresó que no tienen metas claras y no se esfuerzan por alcanzarlas de manera ordenada, es importante reconocer que la claridad de metas puede variar según las circunstancias individuales y las etapas de la vida.

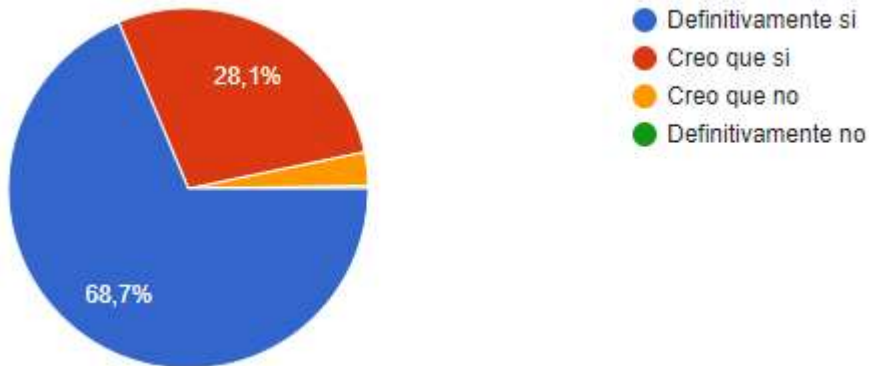
Tendría que estar muy enfermo para perder un día de trabajo

Figura 58. *Responsabilidad en el trabajo*

El 69.2% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente estarían dispuestos a estar muy enfermos para perder un día de trabajo, mientras que el 26.6% manifestó que cree que sí lo estarían, además, el 3% expresó que cree que no estarían dispuestos a estar muy enfermos para perder un día de trabajo. Estos datos sugieren que una mayoría considerable de los encuestados tiene una fuerte ética laboral y una disposición a trabajar incluso en condiciones de salud comprometida, este nivel de compromiso puede ser indicativo de valores como la responsabilidad, la dedicación al trabajo y el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Por otro lado, el pequeño porcentaje que indicó que no estaría dispuesto a estar muy enfermo para perder un día de trabajo puede tener perspectivas diferentes sobre la importancia del bienestar personal y la necesidad de cuidar la salud antes que cumplir con las responsabilidades laborales.

Pienso las cosas con mucho cuidado antes de tomar una decisión.

Figura 59. *Analiza las cosas antes de tomar decisiones*

El 68.7% de los millennials encuestados en Bucaramanga respondieron que definitivamente piensan las cosas con mucho cuidado antes de tomar una decisión, mientras que el 28.1% manifestó que cree que sí lo hacen, además, el 3% expresó que cree que no piensan las cosas con mucho cuidado antes de tomar una decisión. Estos datos sugieren que una mayoría significativa de los encuestados percibe que tienen un enfoque reflexivo y cauteloso al tomar decisiones; este comportamiento puede ser indicativo de una actitud prudente y considerada, donde las personas evalúan cuidadosamente las opciones disponibles, ponderan las consecuencias y buscan tomar decisiones informadas.

Por otro lado, el pequeño porcentaje que indicó que no piensan las cosas con mucho cuidado antes de decidir puede tener diferentes perspectivas sobre la rapidez y la eficiencia en la toma de decisiones, priorizando quizás la acción inmediata sobre la reflexión prolongada.

4.1.1 Discusión de los objetivos específico 1: Factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados presentan una actitud positiva hacia la interacción social y una alta autoconfianza. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que señalan la importancia de las habilidades interpersonales y la autoconfianza en la empleabilidad; los autores Islam y Hunt (2022). En su estudio sobre el sector turístico en Bangladesh, se encontró que la participación de los empleados en la toma de decisiones y la seguridad laboral son factores clave para la retención de los trabajadores millennials. Asimismo, el 54% de los encuestados afirma estar al día con las novedades en su área de especialización, lo cual es fundamental para su desarrollo profesional continuo. Este comportamiento proactivo hacia el autoaprendizaje y la actualización continua es necesario para mantenerse competitivo en el mercado laboral, como se menciona en los estudios sobre la gestión ecológica de recursos humanos, tal como lo señalan los autores Islam y Haque (2022). La capacidad de planificar objetivos profesionales a largo plazo, mostrada por el 56% de los encuestados, es un indicador de una visión clara y estructurada del desarrollo profesional.

De otro lado, el 62% de los encuestados indica que pueden controlar el nerviosismo y la ansiedad en situaciones de presión, lo cual es positivo para su desempeño en entrevistas y en el trabajo. Sin embargo, el 38% que tiene dificultades en este aspecto podría beneficiarse de programas de desarrollo de habilidades sociales y manejo del estrés. La percepción de competencia profesional, indicada por un porcentaje significativo de los encuestados, es fundamental para la empleabilidad y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado laboral. Estos resultados pueden contrastarse con los presentados en el estudio realizado por De La Garza, López y Guzmán (2020), quienes revelaron que en México los millennials presentan síntomas de estrés en el trabajo,

dado que no sienten que cuentan con la estabilidad personal y las condiciones laborales adecuadas. Estos profesionales no solo se centran en sus necesidades materiales, sino que aspiran a integrarse en entornos laborales que compartan sus valores de responsabilidad social y sostenibilidad. Este enfoque integral señala la importancia de considerar no solo los beneficios tangibles sino también los valores éticos y sociales al diseñar estrategias de atracción y retención para la generación millennial.

Puede decirse entonces que los resultados de la encuesta pueden ser contrastados con la teoría de la empleabilidad que subraya la importancia de las competencias técnicas y no técnicas para la inserción y retención en el mercado laboral. Los antecedentes internacionales refuerzan la necesidad de un entorno laboral que promueva tanto la retención como la satisfacción de los millennials, destacando la importancia de programas de formación y desarrollo profesional continuo. Los hallazgos de la encuesta sugieren que los millennials en Bucaramanga poseen una base sólida para su desarrollo profesional, pero también identifican áreas de mejora, como la actualización profesional continua y el manejo del estrés. Estos resultados son consistentes con estudios previos y resaltan la importancia de políticas inclusivas y programas de formación específicos para optimizar la empleabilidad de esta generación.

4.2 Identificación de los comportamientos estadísticos de los factores de la empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga, contemplando pruebas de comparación de medianas, correlación y conglomerados

Para el desarrollo del objetivo, se hizo uso del software SPSS, el cual permite realizar el análisis estadístico requerido. A continuación, se presenta la ficha general:

Tabla 5. *Ficha de utilización del software SPSS*

Notas	
Salida creada	13-Jul-2024 13:12:41
Comentarios	
Entrada	Datos C:\Users\pc\Documents\Base de datos Tesis.sav
	Conjunto de datos activo ConjuntoDatos0
	Filtro <ninguno>
	Ponderación <ninguno>
	Segmentar archivo <ninguno>
	N de filas en el archivo 399
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis	Frecuencias variables=item1 item2 item3 item4 item5 item6 item7 item8 item9 item10 item11 item12 item13 item14 item15 item16 item17 item18 item19 item20 item21 item22 item23 item24 item25 item26 item27 item28 item29 item30 item31 item32 item33 item34 item35 item36 item37 item38 item39 item40 item41 item42 item43 item44 item45 item46 item47 item48 item49 item50 item51 item52 item53 item54 item55 item56 item57 item58 item59 item60 /Statistics=stddev minimum maximum mean /Piechart percent /Order=analysis.
Recursos	Tiempo de procesador 00:00:03,33
	Tiempo transcurrido 00:00:03,59

: SPSS (2024)

Tabla 6. *Media y desviación estándar de los datos para los ítems 1 al 7*

Estadísticos							
	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7
Válido	399	399	399	399	399	399	399
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0

Media	1,49	3,34	2,83	1,65	1,85	1,96	1,97
Desv. Desviación	0,511	1,215	1,088	0,999	0,755	0,756	0,790
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	5	5	5	4	4	4

: SPSS (2024)

Retomando los datos de la tabla puede decirse que en relación a la media y desviación estándar se tiene lo siguiente:

Género (item1): media = 1.49, Desviación Estándar = 0.511. Esto indica que la mayoría de los participantes se identifican con una de las categorías de género, con poca variabilidad en las respuestas.

Escolaridad (item2): media = 3.34, Desviación Estándar = 1.215. Hay una mayor variabilidad en el nivel educativo de los participantes, con una tendencia hacia niveles más altos de escolaridad.

Estado civil (item3): media = 2.83, Desviación Estándar = 1.088. Los participantes tienen diversos estados civiles, con cierta variabilidad.

Técnicas de búsqueda de empleo (item4): media = 1.65, Desviación Estándar = 0.999. Indica que la mayoría de los participantes no se sienten completamente seguros en el uso correcto de técnicas de búsqueda de empleo.

Conocimiento de las mejores maneras de buscar empleo (item5): media = 1.85, Desviación Estándar = 0.755. Similar al item4, sugiere que los participantes tienen un conocimiento moderado de las mejores formas de buscar empleo.

Preguntas típicas de una entrevista de trabajo (item6): media = 1.96, Desviación Estándar = 0.756. Los participantes tienen un conocimiento razonable de las preguntas típicas en una entrevista.

Preparar CV/portafolio (ítem7): media = 1.97, Desviación Estándar = 0.790. La mayoría de los participantes se sienten moderadamente competentes en la preparación de un buen CV o portafolio.

Tabla 7. Media y desviación estándar de los datos para los ítems 8 al 14

Estadísticos		ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	ítem13	ítem14
Válido		399	399	399	399	399	399	399
Perdidos		0	0	0	0	0	0	0
Media		1,99	1,69	1,69	1,62	1,66	1,41	1,58
Desv. Desviación		0,825	0,694	0,747	0,733	0,782	0,611	0,663
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Proceso de entrevista (ítem8): media = 1.99, Desviación Estándar = 0.825. Indica que los participantes se sienten moderadamente competentes en manejar un proceso de entrevista, con cierta variabilidad en sus respuestas.

Identificación de empleadores (ítem9): media = 1.69, Desviación Estándar = 0.694. Los participantes se sienten algo competentes en identificar empleadores relevantes para su área de especialización, con una variabilidad moderada.

Preparado para entrevistas (ítem10): media = 1.69, Desviación Estándar = 0.747. Similar al ítem9, los participantes se sienten moderadamente preparados para entrevistas y evaluaciones laborales.

Oportunidades laborales (ítem11): media = 1.62, Desviación Estándar = 0.733. Los participantes tienen un conocimiento razonable de las oportunidades laborales en su área de formación, aunque hay variabilidad en este conocimiento.

Confianza para conseguir trabajo (item12): media = 1.66, Desviación Estándar = 0.782. Los participantes tienen una confianza moderada en su capacidad para conseguir el trabajo que desean.

Calificaciones y búsqueda de empleo (item13): media = 1.41, Desviación Estándar = 0.611. Los participantes se sienten algo competentes en enumerar sus calificaciones y usarlas para conseguir trabajo, con menos variabilidad en comparación con otros ítems.

Calificado para buscar trabajo (item14): media = 1.58, Desviación Estándar = 0.663. Los participantes se sienten moderadamente calificados para buscar un trabajo.

Tabla 8. *Media y desviación estándar de los datos para los ítems 15 al 21*

Estadísticos		item15	item16	item17	item18	item19	item20	item21
Válido		399	399	399	399	399	399	399
Perdidos		0	0	0	0	0	0	0
Media		1,92	1,91	1,71	1,62	1,61	1,33	1,80
Desv. Desviación		1,313	1,283	0,792	0,701	0,677	0,498	0,904
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4	3	4

: SPSS (2024)

Evaluar habilidades (item15): media = 1.92, Desviación Estándar = 1.313. Indica que los participantes tienen una percepción moderada de su capacidad para evaluar sus habilidades, con una alta variabilidad en sus respuestas.

Novedades en área (item16): media = 1.91, Desviación Estándar = 1.283. Los participantes están moderadamente al día con las novedades en su área de especialización, con una alta variabilidad.

Buen CV profesional (item17): media = 1.71, Desviación Estándar = 0.792. Los participantes creen que tienen un buen CV profesional, con una variabilidad moderada.

Información sobre mercado laboral (ítem18): media = 1.62, Desviación Estándar = 0.701.

Los participantes pueden obtener información sobre el mercado laboral en su área de interés, con una menor variabilidad en comparación con otros ítems.

Reconocer capacidades y límites (ítem19): media = 1.61, Desviación Estándar = 0.677. Los participantes son capaces de reconocer sus capacidades y límites, con una menor variabilidad.

Controlar nerviosismo (ítem20): Media = 1.33, Desviación Estándar = 0.498. Los participantes se sienten menos capaces de controlar el nerviosismo y la ansiedad en situaciones de presión, con la menor variabilidad entre los ítems.

Competente en campo elegido (ítem21): media = 1.80, Desviación Estándar = 0.904. Los participantes se consideran moderadamente competentes en el campo que eligieron, con una variabilidad relativamente alta.

Tabla 9. Media y desviación estándar de los datos para los ítems 22 al 28

Estadísticos	item22	item23	item24	item25	item26	item27	item28
Válido	399	399	399	399	399	399	399
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,36	1,38	1,50	1,58	1,26	1,71	1,68
Desv. Desviación	0,520	0,535	0,617	0,766	0,538	0,787	0,870
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	3	3	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Trabajar de manera eficiente (ítem22): media = 1.36, Desviación Estándar = 0.520. Indica que los participantes tienen una percepción alta de su capacidad para trabajar eficientemente, con una baja variabilidad en las respuestas.

Planificar objetivos profesionales (ítem23): media = 1.38, Desviación Estándar = 0.535. Los participantes están altamente capacitados para planificar sus objetivos profesionales a cinco años, con una baja variabilidad en sus respuestas.

Buscar información sobre cursos (item24): media = 1.50, Desviación Estándar = 0.617. Los participantes tienen una percepción moderada de su tendencia a buscar información sobre cursos y especializaciones, con una variabilidad moderada.

Impulsado a tener éxito (item25): media = 1.58, Desviación Estándar = 0.766. Los participantes se sienten moderadamente impulsados a tener éxito, con una variabilidad mayor en comparación con otros ítems.

Tomar control de situaciones (item26): media = 1.26, Desviación Estándar = 0.538. Los participantes perciben que tienen una alta capacidad para tomar control de situaciones, con baja variabilidad.

Bueno para encontrar trabajo (item27): media = 1.71, Desviación Estándar = 0.787. Los participantes se consideran moderadamente buenos para encontrar trabajo, con una variabilidad mayor.

Cambiar cosas si pudiera (item28): media = 1.68, Desviación Estándar = 0.870. Los participantes están moderadamente dispuestos a cambiar cosas sobre sí mismos si pudieran, con la mayor variabilidad entre los ítems.

Tabla 10. Media y desviación estándar de los datos para los ítems 29 al 35

Estadísticos								
	item29	item30	item31	item32	item33	item34	item35	
Válido	399	399	399	399	399	399	399	
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,90	2,01	2,82	3,02	2,65	2,85	3,04	
Desv. Desviación	0,901	0,859	1,051	1,048	1,036	1,096	1,328	
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Trabajar de manera eficiente (item22): media = 1.36, Desviación Estándar = 0.520. Indica que los participantes tienen una percepción alta de su capacidad para trabajar eficientemente, con una baja variabilidad en las respuestas.

Planificar objetivos profesionales (ítem23): media = 1.38, Desviación Estándar = 0.535.

Los participantes están altamente capacitados para planificar sus objetivos profesionales a cinco años, con una baja variabilidad en sus respuestas.

Buscar información sobre cursos (ítem24): media = 1.50, Desviación Estándar = 0.617.

Los participantes tienen una percepción moderada de su tendencia a buscar información sobre cursos y especializaciones, con una variabilidad moderada.

Impulsado a tener éxito (ítem25): media = 1.58, Desviación Estándar = 0.766. Los participantes se sienten moderadamente impulsados a tener éxito, con una variabilidad mayor en comparación con otros ítems.

Tomar control de situaciones (ítem26): media = 1.26, Desviación Estándar = 0.538. Los participantes perciben que tienen una alta capacidad para tomar control de situaciones, con baja variabilidad.

Bueno para encontrar trabajo (ítem27): media = 1.71, Desviación Estándar = 0.787. Los participantes se consideran moderadamente buenos para encontrar trabajo, con una variabilidad mayor.

Cambiar cosas si pudiera (ítem28): media = 1.68, Desviación Estándar = 0.870. Los participantes están moderadamente dispuestos a cambiar cosas sobre sí mismos si pudieran, con la mayor variabilidad entre los ítems.

Tabla 11. Media y desviación estándar de los datos para los ítems 30 al 36

Estadísticos		Ítem30	ítem31	ítem32	ítem33	ítem34	ítem35	ítem36
Válido		399	399	399	399	399	399	399
Perdidos		0	0	0	0	0	0	0
Media		1,90	2,01	2,82	3,02	2,65	2,85	3,04
Desv. Desviación		0,901	0,859	1,051	1,048	1,036	1,096	1,328
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Media	1,33	1,34	1,29	1,31	1,48	1,34	1,20
Desv. Desviación	0,532	0,526	0,503	0,555	0,686	0,549	0,461
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	3	4

: SPSS (2024)

Buena impresión (item36): media = 1.33, Desviación Estándar = 0.532. Los participantes tienden a considerarse capaces de causar una buena impresión, con una variabilidad moderada.

Amigable (item37): media = 1.34, Desviación Estándar = 0.526. Indica que los participantes se perciben como amigables, con una variabilidad moderada.

Actitud positiva (item38): media = 1.29, Desviación Estándar = 0.503. Los participantes tienden a tener una actitud positiva consigo mismos, con una variabilidad moderada.

Dominante y enérgico (item39): media = 1.31, Desviación Estándar = 0.555. Los participantes se consideran dominantes y enérgicos, con una variabilidad moderada.

Activo (item40): media = 1.48, Desviación Estándar = 0.686. Los participantes se perciben como personas activas, con una variabilidad relativamente alta.

Valiosa (item41): media = 1.34, Desviación Estándar = 0.549. Los participantes se sienten valiosos, con una variabilidad moderada.

Fácil hablar (item42): media = 1.20, Desviación Estándar = 0.461. Los participantes tienden a sentirse cómodos conversando, con la menor variabilidad entre los ítems.

Tabla 13. Media y desviación estándar de los datos para los ítems 44 al 43

Estadísticos		item44	item45	item46	item47	item48	item49	item50
Válido		399	399	399	399	399	399	399
Perdidos		0	0	0	0	0	0	0
Media		1,47	1,48	1,39	1,56	1,63	1,28	1,29
Desv. Desviación		0,675	0,575	0,527	0,699	0,756	0,538	0,495
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		4	3	4	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Decisiones (ítem43): media = 1.47, Desviación Estándar = 0.675. Los participantes tienden a estar en desacuerdo con la afirmación de que los demás cuentan con ellos para tomar decisiones. La variabilidad es moderada, indicando diferencias en las percepciones sobre la responsabilidad en la toma de decisiones.

Querido (ítem44): media = 1.48, Desviación Estándar = 0.575. Indica que los participantes no se consideran muy queridos entre quienes los conocen, con una variabilidad moderada en las respuestas.

Líder (ítem45): media = 1.39, Desviación Estándar = 0.527. Los participantes tienen una percepción baja de haber sido líderes frecuentemente en los grupos en los que han estado. La variabilidad es baja, sugiriendo una percepción uniforme en esta área.

Sonrisa (ítem46): media = 1.56, Desviación Estándar = 0.699. Los participantes no consideran que les resulte fácil sonreír y estar abierto a los extraños. La variabilidad es moderada, indicando algunas diferencias en esta percepción.

Confianza (ítem47): media = 1.63, Desviación Estándar = 0.756. Los participantes tienden a no tener mucha confianza en que podrán lograr el éxito que merecen en la vida, con una alta variabilidad.

Cualidades (ítem48): media = 1.28, Desviación Estándar = 0.538. Los participantes no sienten que tienen un buen número de cualidades. La baja desviación estándar sugiere que esta percepción es bastante uniforme entre los participantes.

Sentimientos (ítem49): media = 1.29, Desviación Estándar = 0.495. Los participantes valoran sus sentimientos por encima de las opiniones de los demás, con la menor variabilidad entre los ítems, indicando una percepción consistente en esta área.

Tabla 14. *Media y desviación estándar de los datos para los ítems 44 al 43*

Estadísticos							
	item51	item52	item53	item54	item55	item56	Ítem 57
Válidos	399	399	399	399	399	399	399
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,49	1,30	1,24	1,35	1,22	1,33	1,42
Desv. Desviación	0,746	0,534	0,488	0,596	0,454	0,585	0,628
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4

: SPSS (2024)

Satisfacción (ítem50): media = 1.49, Desviación Estándar = 0.746. Los participantes tienden a estar moderadamente satisfechos consigo mismos, con una variabilidad moderada en las respuestas.

Trabajo Duro (ítem51): media = 1.30, Desviación Estándar = 0.534. Indica que los participantes tienden a trabajar duro para lograr sus objetivos, con una baja variabilidad en las respuestas.

Carrera y Estilo de Vida (ítem52): media = 1.24, Desviación Estándar = 0.488. Los participantes suelen elegir carreras que se adaptan a su estilo de vida, con una baja variabilidad.

Esfuerzo (ítem53): media = 1.35, Desviación Estándar = 0.596. Los participantes se esfuerzan por lograr lo que son capaces de hacer, con una moderada variabilidad en las respuestas.

Carrera e Intereses (ítem54): media = 1.22, Desviación Estándar = 0.454. Los participantes suelen elegir carreras que coinciden con sus intereses, con una baja variabilidad.

Organización (ítem55): media = 1.33, Desviación Estándar = 0.585. Los participantes consideran que son buenos organizándose para hacer las cosas a tiempo, con una moderada variabilidad en las respuestas.

Carrera y Habilidades (ítem56): media = 1.42, Desviación Estándar = 0.628. Los participantes suelen elegir carreras que se adaptan a sus habilidades, con una moderada variabilidad en las respuestas.

Tabla 15. *Media y desviación estándar de los datos para los ítems 58 al 61*

Estadísticos		item58	item59	item60	item61
N	Válido	399	399	399	399
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1,3	1,32	1,3	1,3
Desv. Desviación		0,568	0,556	0,606	0,550
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4

: SPSS (2024)

Metas Claras (item57): media = 1.36, Desviación Estándar = 0.568. Los participantes generalmente tienen metas claras y se esfuerzan por alcanzarlas de manera ordenada, con una variabilidad moderada en las respuestas.

Asistencia al Trabajo (item58): media = 1.32, Desviación Estándar = 0.556. Los participantes tienden a no perder días de trabajo a menos que estén muy enfermos, con una baja variabilidad en las respuestas.

Decisiones Cuidadosas (item59): media = 1.36, Desviación Estándar = 0.606. Los participantes piensan las cosas con mucho cuidado antes de tomar decisiones, con una moderada variabilidad en las respuestas.

Acción (item60): media = 1.35, Desviación Estándar = 0.550. Los participantes suelen tomar acción de manera ordenada y reflexiva, con una baja variabilidad en las respuestas.

4.2.1 Discusión del Objetivo específico 2, Identificar comportamientos estadísticos de los factores de la empleabilidad de la generación Millennials de Bucaramanga, contemplando pruebas de comparación de medianas, correlación y conglomerados

Los participantes muestran una percepción general positiva pero variada en cuanto a sus competencias y habilidades. La media de las respuestas en la mayoría de los ítems se sitúa en torno a 1.3 a 1.7, lo que indica que los Millennials tienden a evaluarse favorablemente en aspectos como la capacidad para trabajar de manera eficiente, planificar objetivos profesionales y tomar control de situaciones. Sin embargo, la variabilidad en sus respuestas es baja (desviaciones estándar entre 0.5 y 0.8), lo que sugiere una percepción relativamente uniforme en estas áreas. Asimismo, en aspectos relacionados con la autoimagen y habilidades sociales, las medias muestran una tendencia hacia la percepción de ser menos capaces en ciertas áreas. Por ejemplo, los ítems sobre la capacidad para causar una buena impresión y la percepción de ser querido tienen medias entre 1.33 y 1.48, con desviaciones estándar que también reflejan una variabilidad moderada. Esto indica que, aunque los participantes se consideran en general positivos, hay áreas significativas donde sienten que pueden mejorar, como en la percepción de liderazgo y confianza.

Los ítems relacionados con la actitud hacia el trabajo, como la capacidad para trabajar duro, elegir una carrera adecuada, y organizarse, muestran medias de entre 1.22 y 1.49, con desviaciones estándar relativamente bajas. Esto sugiere que los Millennials tienen una percepción consistente de que son trabajadores comprometidos y bien organizados. Sin embargo, el ítem sobre el esfuerzo personal tiene una media de 1.35, con una desviación estándar moderada, indicando una percepción de esfuerzo algo variable entre los participantes. Las medias más altas en ítems como "dudas sobre mis habilidades" (2.82) y "abandono proyectos difíciles" (3.02) con desviaciones estándar más altas reflejan una autopercepción de inseguridad y una tendencia a abandonar

desafíos, con una variabilidad considerable entre los participantes. Esto sugiere que, aunque hay una tendencia general a sentir inseguridad en sus habilidades, la intensidad de estas dudas varía ampliamente entre los individuos.

La percepción de aspectos psicológicos y emocionales, como la autoevaluación de ser alegre y vivaz (media de 3.04), indica que los participantes tienden a verse a sí mismos de manera positiva en estos aspectos, aunque con una alta variabilidad en sus respuestas. La baja variabilidad en ítems como "sentimientos sobre uno mismo" (media de 1.29) y "valioso" (media de 1.34) sugiere una percepción consistente en la valoración de sus propios sentimientos por encima de las opiniones ajenas. Esto es consecuente con lo expuesto por Mitta Dávila (2017), quienes en un estudio realizado en Perú analizaron las expectativas y necesidades de esta generación, señalando que se perciben como trabajadores comprometidos, organizados y motivados para realizar sus funciones.

4.3 Formulación de orientaciones estratégicas para optimizar la empleabilidad de la generación Millennial en los sectores productivos de Bucaramanga

Basándose en el análisis detallado de los factores de empleabilidad entre los millennials de Bucaramanga, se proponen orientaciones estratégicas dirigidas a mejorar sus oportunidades laborales y contribuir al desarrollo sostenible de los sectores productivos locales:

Tabla 16. *Formulación de orientaciones estratégicas*

Aspecto	Objetivo	Acción	Indicador	Recursos, Materiales y Responsable	Prioridad
Fortalecimiento de habilidades interpersonales y trabajo en equipo	Desarrollar habilidades blandas en los millennials de Bucaramanga	Implementar programas de formación continua, talleres prácticos, simulaciones, y mentorías	Número de talleres, mentorías realizados, y participantes	de y Formadores, material didáctico, plataformas de networking	Alta
Fomento de autoconfianza y resiliencia	Fortalecer la autoconfianza y la resiliencia emocional en los millennials	Programas de desarrollo personal, coaching profesional, actividades de gestión del estrés	Número de programas implementados, nivel de satisfacción	de Coaches profesionales, material de apoyo, espacios adecuados	Alta
Mejora de las habilidades organizativas y de toma de decisiones	Optimizar las habilidades organizativas y de toma de decisiones	Implementar programas de capacitación en gestión del tiempo, técnicas de organización personal	Número de programas implementados, mejora en la eficiencia	de Formadores, herramientas digitales, material didáctico	Media
Adaptación curricular y capacitación continua	Alinear la educación con las demandas del mercado laboral local	Actualizar planes de estudio, fomentar prácticas profesionales, establecer alianzas con empresas	Número de planes de estudio actualizados, alianzas establecidas	de Instituciones educativas, empresas, material educativo	Alta
Promoción de innovación y sostenibilidad	Fomentar la innovación y la sostenibilidad en los sectores productivos locales	Crear incubadoras de empresas, espacios de coworking, fondos de apoyo a startups	Número de incubadoras y coworkings creados, fondos distribuidos	de Instituciones educativas, empresas, entidades gubernamentales	Alta
Desarrollo de competencias digitales	Mejorar las competencias digitales de los millennials	Implementar programas de capacitación en herramientas digitales y tecnologías emergentes	Número de programas implementados, y competencias adquiridas	de Formadores, herramientas digitales, material didáctico	Alta
Promoción del emprendimiento	Fomentar el espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas	Organizar talleres de emprendimiento, ofrecer asesoría empresarial, crear concursos de ideas	Número de talleres organizados, empresas creadas	de Asesores empresariales, material didáctico, fondos de apoyo	Alta

Aspecto	Objetivo	Acción	Indicador	Recursos, Materiales Responsable	y Prioridad
Desarrollo de competencias digitales	Mejorar competencias digitales de millennials	Implementar programas de capacitación en herramientas digitales y tecnologías emergentes	Número de programas implementados, y competencias adquiridas	Formadores, herramientas digitales, material didáctico	Alta

5. Conclusiones

Tras analizar los factores de empleabilidad entre los millennials de Bucaramanga, se observa un panorama alentador respecto a su disposición y habilidades para integrarse al mercado laboral, los resultados revelan que la mayoría de los encuestados poseen una actitud positiva hacia la interacción social inicial, destacándose por su facilidad para sonreír y abrirse a los extraños. Esto sugiere un potencial significativo para establecer redes de contacto y relaciones laborales efectivas, asimismo, la alta autoconfianza y percepción positiva sobre sus cualidades personales indican una base sólida para el desarrollo profesional y personal. Sin embargo, es importante abordar el pequeño porcentaje que aún enfrenta dificultades en estos aspectos, lo que subraya la importancia de programas de desarrollo de habilidades sociales y autoestima para fortalecer la empleabilidad de este grupo.

Los Millennials en Bucaramanga tienden a tener una percepción positiva en general respecto a sus competencias laborales y habilidades interpersonales, aunque muestran una significativa variabilidad en la autopercepción de su confianza y capacidad para enfrentar desafíos. Las áreas con mayor variabilidad en las respuestas y medias más altas sugieren que, a pesar de una autovaloración positiva en muchos aspectos, existen preocupaciones

significativas sobre la confianza en sus habilidades y la capacidad para mantener la perseverancia frente a dificultades. La mayoría de los participantes se perciben a sí mismos como moderadamente competentes en habilidades clave relacionadas con la búsqueda de empleo, como la preparación de CVs, el manejo de entrevistas y el conocimiento de las técnicas de búsqueda de empleo. Sin embargo, hay una tendencia general a sentir una competencia relativamente baja en áreas como la identificación de empleadores, el conocimiento de oportunidades laborales y la capacidad para evaluar habilidades propias.

Los datos muestran que los Millennials de Bucaramanga tienen una percepción positiva de su capacidad para trabajar de manera eficiente, planificar objetivos profesionales y controlar el nerviosismo. No obstante, las percepciones son más variadas en relación con su capacidad para mantener la confianza, la disposición para cambiar aspectos de sí mismos, y el impacto de su personalidad en las interacciones sociales. En particular, la percepción de ser percibidos como queridos o como líderes es baja. Las actitudes hacia el trabajo y la autoevaluación revelan una tendencia a la autoexigencia moderada. Los participantes tienden a no perder tiempo antes de trabajar, se esfuerzan en alcanzar sus objetivos y suelen elegir carreras que coinciden con sus intereses y habilidades. Sin embargo, hay una inclinación notable a abandonar proyectos difíciles y dudas significativas sobre sus habilidades comparadas con las de otros.

La formulación de orientaciones estratégicas para optimizar la empleabilidad de la generación Millennial en Bucaramanga se fundamenta en promover un desarrollo integral que fortalezca sus competencias clave y mejore su inserción en los sectores productivos. Es fundamental enfocarse en el fortalecimiento de habilidades interpersonales, la autoconfianza y la capacidad de organización, esto se puede lograr mediante la implementación de programas educativos y de formación continua que no solo respondan a las demandas del mercado laboral

local, sino que también fomenten la innovación y la adaptabilidad. Además, la colaboración entre instituciones educativas, empresas y entidades gubernamentales es crucial para crear un entorno propicio que favorezca el desarrollo profesional y la sostenibilidad económica en la región. para enfrentar los desafíos futuros del mercado laboral de manera efectiva y proactiva.

6. Recomendaciones

- Establecer colaboraciones entre universidades, empresas y entidades gubernamentales para diseñar currículos académicos y programas de prácticas que se alineen con las necesidades del mercado laboral local. Estas alianzas pueden facilitar la transferencia de conocimientos, el acceso a oportunidades laborales y el desarrollo de competencias específicas requeridas por los empleadores.
- Desarrollar cursos y capacitaciones específicas en habilidades organizativas, gestión del tiempo y cumplimiento de objetivos. Estos programas pueden ser ofrecidos por instituciones educativas, cámaras de comercio local y centros de formación profesional para preparar a los millennials para las demandas del mercado laboral moderno.
- Implementar políticas de apoyo y financiamiento para emprendedores millennials que busquen iniciar negocios en sectores emergentes o tecnológicos, esto puede incluir subvenciones, asesoramiento empresarial y acceso a redes de inversores, incentivando así la innovación y la creación de empleo dentro de la comunidad millennial de Bucaramanga.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam (1995). Techniques in array processing by means of transformations. En *Control and Dynamic System s Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Agudelo, B.E. (2020). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 15(1). <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Álvarez, J., Pizarro, A. (2020). *Expectativas laborales de la generación millennials y z de la ciudad de La Paz*. Universidad Mayor de San Andrés: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26265/TD-2821.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- American Psychological Association. (2020.). *Style and Grammar Guidelines*. Apastyleh. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Ancin, I. (2018). *Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral*. Obtenido de *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Ararat, B. E. (2019). *Plan carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras de Cali*. Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7628/1/2019_estrategia_plan_carrera.pdf
- Barrios, J., Sáenz, J. (2020). *Análisis de los factores para la empleabilidad en en los profesionales de El Espinal Tolima*. Obtenido de *Revista Innova ITFIP*, 6(1).
- Bateman, T., Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw Hill.

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Cámara Comercio. (Enero de 2020). *Estudio económico Cartago 2019*. Obtenido de <https://camaracartago.org/Archivos/Contenido/Archivos/wp19gw172q-estudio-economico-camara-de-comercio-de-cartago-2019.pdf>
- Campoverde, J. (2018). *Estudio sobre el comportamiento y percepciones entre la generación Y y Z*. Obtenido de Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.
- Cardona, L. C., Castillo, G. A. (2020). *Las características de las generaciones millennials y Centennials frente a la evolución de las tecnologías y su influencia en la compra de productos del sector asegurado*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8020867>
- Compromiso Gerencial. (2019). *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- Cortes, Carlos. (2019). *Mitos y realidades de los millennials en Bucaramanga y su área metropolitana*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/sites/default/files/multimedia/infografia/Millennials-BGA-ZMB.pdf>
- Corrales, K.Y. y Y.E. (2020). Factores clave para la gestión del talento humano organizacional correspondiente a la generación Millennials del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/2ca790b1-1058-408a-8f58-d4cc95e518d9>

- CRAI USTA. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- DANE. (2019). *Datos del Censo Poblacional 2018: Así vivimos en Santander*. Revista Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/local/datos-del-censo-poblacional-2018-asi-vivimos-en-santander-IA1516684#:~:text=El%2051%25%20de%20sus%20habitantes,y%20menores%20de%2015%20a%C3%B1os>.
- De La Garza, M. T., López, J. A., Guzmán, E. (2020). *Validación de una escala de medición de los factores para la empleabilidad de los millennials*. Obtenido de Revista internacional de negocios Gadjah Mada, vol 22.
- Deloitte (2019). Encuesta Millennials 2019 de Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennials-2019-de-deloitte.html>
- 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*. Obtenido de Universidad del Norte: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Díaz, C., López, M. (2018). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Obtenido de Revista Clío América, vol 11.

- Embid Ibañez, Ó., Fernández Velilla, H. (2012). *Gestión por competencias*. Zaragoza: Gobierno de Aragón.
- Escario, J. (2018). *Estudio sobre la empleabilidad e identificación de la misma en la generación millennials*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22925/ESCARIO%20ELOSUA%2c%20JOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, M. (2019). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. <https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260244.html>
- Galván, C. y Silva, M.A. (2021) La Diversidad Generacional sobre el Compromiso Organizacional del Personal Docente de una IES. *Revista Conciencia Tecnológica*, 2(1). <https://www.redalyc.org/journal/944/94469878005/html/>
- González, M. T., Landero, R. (2021). *Diferencias en tolerancia a la frustración entre Baby Boomers, Generación X y Millennials*. Obtenido de <https://ansiedadestres.es/sites/default/files/rev/2021/anyes2021a12.pdf>
- Hadiyat, Y., Astuti, E., Utami, H. (2021). *Managing work attitudes and retention strategy of millennials employee*.
- Henao, J. A., Mejía, J. A. (2020). *Factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación millennials hacia el trabajo*. Obtenido de Universidad EAFIT .
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibañez, N., Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis: revista científica de ciencias humanas*, 54-78.
- Islam, A., Hosen, M., Hunt, A. (2022). *Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh*.

- Islam, A., Mendy, J., Haque, A. (2022). *Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective*. Obtenido de University of Lincoln.
- Jaimés, K. J., Serrano, W. F. (2021). *Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana*.
<https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/297/387>
- Jara, A.M. y Asmat, N.S. (2020). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Universidad de Zulia.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Jiménez, J. (2022). *Hacia una visión sistémica de la empleabilidad*. Revista Abra, 42(65)
- Julcahuanga, y Gálvez, SJ (2023). *Factores claves y la retención del talento humano desde la perspectiva de los millennial y centennial*, Universidad Nacional de San Martín.
- Kupperschmidt, B.R. (2000) *Multi-Generation Employees: Strategies for Effective Management*. The Health Care Manager, 19, 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lara, K. C., Andrade, F. (2008). *Empleabilidad: Construyendo una escala*. Universidade São Francisco.
- León, J. (2021). *¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?* Obtenido de BBVA:
<https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- León, M. y Zoia, R. (2020). *El mercado laboral para el profesional de la información: un acercamiento a partir de la voz de sus actores en Cuba*. Universidad de la Habana, Cuba
- Luna, M. G. (2019). *La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3832>

- Madrigal, F., Madrigal, S. (2020). *Estrategias de marketing orientadas al consumo de la generación centennial*. Obtenido de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65640512/Centennials-libre.pdf?1612840518=response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstrategias_de_marketing_orientadas_al_c.pdfExpires=1693683863Signature=JQL7pJMuw07c26z0ndlPqt0RIWCxlSnGm25pofmOG4FpmmDm~j
- Madrigal, S., Ávila, F. (2019). *Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional de los Millennials Como Fuerza de Trabajo*. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>
- Maldonado, L. y Osio, L. (2019). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. Universidad de Los Andes. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/html/>
- Meléndez, L. (2020). *La gestión del talento humano en las generaciones profesionales*. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: <http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/2719/1/CAMAN-234010-0221-221-Lenny%20Mel%20c%20a%20n%20dez%20Chac%20c%20b%20n%20%20-A.pdf>
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Mitta, D. E., Dávila, C. L. (2017). *Retención del talento humano : políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Obtenido de Pontificia

Universidad Católica del Perú:

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/151706>

Naumov García, S. L. (2011). *Organización total*. México: McGraw Hill.

Otarola, G., Dianderas, I. (2020). *La satisfacción laboral en los “Millennials” y generación “X”*.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4026>

Pasko, R., Maellaro, R. (2021). *A study of millennials’ preferred work-related attributes and retention*. Obtenido de Employee Relations: The International Journal, vol 43.

Peña Pérez, R. (2014). *La buena gestión de recursos humanos: Una ventana al futuro de la selección, retención y cuidado del capital humano*. Alfaomega.

Portafolio. (12 de Julio de 2019). *En Colombia, los ‘millennials’ no están felices en su trabajo*.

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/en-colombia-los-millennials-no-estan-felices-en-su-trabajo-531505>

Pulgarín, S. Y., Delgado, L. (2016). *¿Quiénes son los millennials?* Obtenido de <http://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/395>

Rueda Nieto, J. G., Martínez Embu, Ó. J. (2020). *Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones Centennials y millennials, aplicado en las organizaciones de la ciudad de Bogotá 2021*. Obtenido de Fundación Universitaria Panamericana:

<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/102>

Scavino, P., Vega, K. L. (2018). *Percepción de empleabilidad en millennials que trabajan bajo la modalidad de prácticas universitarias en Lima Metropolitana*. Obtenido de Universidad

San Ignacio de Loyola:

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7633a061-f6d9-41a5-b0d7-678ac3318b10/content>

- Smith, S., Watkins, B. (2023). *Millennials' Uses and Gratifications on LinkedIn: Implications for Recruitment and Retention*.
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- Solís, F.T., Guadarrama, K.Y. y Cisneros, G.L. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Revista Administración y Organizaciones*, 23(45). <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/440>
- Sosa, J. P. (2023). *Diseño de un modelo analítico que determina las características de los puestos de trabajo y asociarlos con perfiles laborales de acuerdo con las generaciones vigentes (BABY BOOM, X, Y, Z), para la industria fabricante*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/44906>
- Suárez, B. (2016). *Empleabilidad: análisis del concepto*. Obtenido de Revista de Investigación en Educación, vol 14: <https://revistas.uvigo.es/index.php/reined/article/view/2066/2030>
- Taylor, F. (1915). *Principios de la administración científica*. Ed: Herrero
- Vieira Cano, M. (2008). *Nuevos paradigmas del pensamiento económico: un llamado a la interdisciplinariedad*. Obtenido de Revista Ciencias Estratégicas, Vol 16: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7440/Art%c3%adculo%208.pdf?sequence=1isAllowed=y>
- Villanova, E. (2019). *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Obtenido de https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf
- Walters, R. (2019). *Generación Millennial en el entorno laboral*. <https://www.robertwalters.es/insights/consejos-de-carrera/blog/generacion-millennial-entorno-laboral.html>

- Weller, J. (2020). Las transformaciones tecnológicas y el empleo en América Latina: oportunidades y desafíos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5ce6eb0f-5e56-4853-aac4-45f4c7ee8f48/content>
- Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser. *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.
- Younas, M., Waseem, M. (2020). *The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development.*

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

Objetivo: Analizar el comportamiento de los factores de empleabilidad de la generación Millennial de Bucaramanga.

Instrucciones: en el siguiente cuestionario encontrará una serie de preguntas en las que deberá escoger una o varias opciones de respuesta o que deberá evaluar en una escala, de conformidad con su percepción, en cuanto al nivel de importancia o de acuerdo con cada aspecto. La presente encuesta tiene fines netamente académicos y sus datos se tratarán con total confidencialidad. ¡Agradecemos su valiosa colaboración!

Factor 1: Eficiencia de búsqueda	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
Sé utilizar correctamente las técnicas de búsqueda de empleo				
Conozco las mejores maneras de buscar un trabajo/empleo				
Sé las preguntas típicas de una entrevista de trabajo				
Sé cómo preparar una propuesta de servicio				
Puedo preparar un buen CV o portafolio de presentación				
Puedo manejar satisfactoriamente un proceso de entrevista				
Puedo identificar empleadores, empresas, instituciones, etc. relevante para mi área de especialización				
Me siento preparado para participar en entrevistas y evaluaciones laborales				
Sé qué oportunidades laborales hay en mi área de formación				
Confío en mi capacidad para conseguir el trabajo que quiero				
Puedo enumerar las calificaciones que tengo y usarlas para conseguir trabajo				

Factor 1: Eficiencia de búsqueda	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
Me siento calificado para buscar un trabajo				
Puedo evaluar con precisión mis habilidades.				
Estoy al día de las novedades en mi área de especialización				
Creo que tengo un buen CV profesional.				
Puedo obtener información sobre el mercado laboral en mi área de interés				
Puedo reconocer mis capacidades y límites				
Soy capaz de controlar el nerviosismo y la ansiedad en situaciones de presión				
Me considero una persona competente en el campo que elegí				
Sé lo que se necesita para trabajar de manera eficiente.				
Puedo planificar mis objetivos profesionales para los próximos cinco años				
Siempre busco información sobre cursos y especializaciones				

Factor 2: dificultades de búsqueda	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
No me siento impulsado a tener éxito				
No me parece fácil tomar el control de una situación.				
En general, no espero ser muy bueno para encontrar trabajo/trabajo.				
Hay muchas cosas de mí que cambiaría si pudiera				
No me enojo por nada, estoy un poco tranquila.				
Pierdo mucho tiempo antes de empezar a trabajar				
Tengo dudas sobre mis habilidades				
Cuando un proyecto se vuelve demasiado difícil, me siento inclinado a empezar uno nuevo				
A veces pienso que no soy tan bueno como los demás				
En general prefiero hacer las cosas solo				

Factor 3: Optimismo	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
Soy una persona alegre y vivaz				
En general puedo causar una buena impresión a las personas				
Me considero una persona amigable/agradable				
Tengo una actitud positiva conmigo misma				
Soy dominante, enérgica y defiendo mis opiniones				
Soy una persona muy activa.				
Siento que soy una persona valiosa				
Me resulta fácil hablar/conversar				
A menudo, los demás cuentan conmigo para tomar decisiones				
Soy una persona muy querida entre quienes me conocen				
Con frecuencia he sido líder en los grupos en los que he estado				
Me parece fácil sonreír y estar abierto a los extraños				
Tengo confianza y podré lograr el éxito que merezco en la vida.				
Siento que tengo un buen número de cualidades				
Cómo me siento es más importante que las opiniones que otras personas tienen sobre mí				
En general estoy satisfecho conmigo mismo				

Factor 4: Responsabilidad y decisión	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
Trabajo duro para lograr mis objetivos				
Elegí una carrera que se adapta a mi estilo de vida.				
Me esfuerzo por lograr lo que soy capaz de hacer				
Elegí una carrera que coincide con mis intereses				

Factor 4: Responsabilidad y decisión	Definitivamente si	Creo que si	Creo que no	Definitivamente no
Soy bastante bueno organizándome para hacer las cosas a tiempo.				
Elegí una carrera que se adapta a mis habilidades				
Tengo metas claras y me esfuerzo por alcanzarlas de manera ordenada				
Tendrías que estar muy enfermo para perder un día de trabajo				
Pienso las cosas con mucho cuidado antes de tomar una decisión.				