



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES PARA LA ROTACIÓN O  
PERMANENCIA DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE VIDEOJUEGOS EN  
COLOMBIA

JAIME PELÁEZ PÉREZ  
JUAN MIGUEL OROZCO DEL VALLE

Director  
CARLOS MARIO BETANCUR HURTADO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN  
2025

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVOS .....	11
GENERAL .....	11
ESPECÍFICOS.....	11
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL .....	12
DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	27
CONCLUSIONES.....	32
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS .....	38

## RESUMEN

El fenómeno de la alta rotación de personal joven en las empresas se ha venido repitiendo desde hace unos años y se ha constituido en un problema a considerar por parte de estas. Lo anterior se debe a múltiples factores que van desde lo cultural, hasta un punto de vista salarial y de beneficios. Como lo mencionan en TyN Magazine - TICs (2017) “los millennials suelen entregarlo todo, pero su compromiso muchas veces es fugaz. Suelen aburrirse pronto de la rutina y buscan cambiar de aire para sentirse renovados.” Es claro que el problema se ha presentado no solo con los millennials, sino también con la generación Z. Así mismo, en conversaciones informales con amigos y familiares, se ha empezado a escuchar, la llamada “regla de los dos años”, la cual plantea que, si en un periodo de dos años no se es ascendido o se tiene un aumento en el sueldo, se deben buscar nuevos horizontes.

Ahora bien, la problemática puntal entonces es, ¿cómo se puede disminuir dicha alta rotación en las empresas?, considerando que este fenómeno implica un gasto constante de tiempo y dinero en el que estas incurren, y que además conlleva a la pérdida de la propiedad intelectual y del conocimiento

**Palabras clave:** Generación Z, Generación Millennial, Rotación, Empresa, Propiedad Intelectual

## **ABSTRACT**

The problem consisted of a phenomenon that has been recurring for a few years and is basically the high turnover of young personnel in companies. This is due to multiple factors ranging from culture to a salary and benefits point of view. As mentioned in (TyN Magazine - TICs, 2017) “millennials usually give everything, but their commitment is often fleeting. “They tend to get bored of routine quickly and look for a change of scenery to feel refreshed.” And of course, the problem has been occurring not only with millennials but also with generation Z. Likewise, in conversations with friends and family, one begins to hear the informally called “two-year rule”, where it is stated that, if in a period of two years you are not promoted or have a salary increase, you must seek new horizons.

Now, the main problem then is, how can this high turnover in companies be reduced? Considering that this phenomenon implies a constant expense of time and money that companies incur, which leads to the loss of intellectual property and knowledge.

**Keywords:** Generation Z, Millennial Generation, Turnover, Company, Intellectual Property.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el activo más valioso en cualquier organización, desempeñando un rol crucial en la consecución de sus objetivos. No obstante, la rotación de personal es un fenómeno inherente al ciclo de vida empresarial, con múltiples causas que pueden ser tanto forzosas, como la jubilación, incapacidad o fallecimiento; o voluntarias, tales como la renuncia o el despido. Hernández-Olivares et al. (2017) sostienen que la rotación forzosa puede deberse a circunstancias inevitables como enfermedades o muerte, mientras que la rotación voluntaria responde a decisiones del empleado o a dinámicas internas de la empresa, como mala selección o descontento laboral.

El alto índice de rotación de personal constituye un problema significativo para las organizaciones, no solo porque afecta el ambiente laboral, sino también porque representa un costo económico elevado. Las empresas invierten recursos considerables en la selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, procesos que no siempre resultan en un retorno adecuado cuando la persona deja el puesto en un corto plazo. Como señala Pinilla (2016), la inversión en la curva de aprendizaje, que incluye tiempo y dinero, no se recupera fácilmente si el empleado no permanece en la organización lo suficiente.

En la revisión de literatura, se identifican varios factores que agravan la problemática de la rotación de personal. Fuchs y Torres (2012) destacan que la cultura organizacional juega un papel determinante, señalando que aspectos como la satisfacción laboral, recompensas intrínsecas, lazos afectivos, oportunidades de avance y flexibilidad en el trabajo influyen directamente en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar una empresa. Asimismo, Arroba Salto y (2017)

argumentan que una mejora en los índices de rotación se traduce en un fortalecimiento de la cultura organizacional, lo que sugiere una relación de influencia mutua entre estos factores.

Otro factor importante en la rotación es la generación a la que pertenece el empleado. Bautista et al. (2019) encontraron que los millennials o generación Y valoran principalmente un salario competitivo, un buen ambiente laboral, contratos a término indefinido y la posibilidad de ascender en la empresa. Por otro lado, Carranza et al. (2024) identifican que la generación Z busca organizaciones donde puedan escalar rápidamente y obtener responsabilidades que les permitan demostrar sus habilidades en el menor tiempo posible.

El salario emocional también ha emergido como un factor crucial en la retención de empleados, particularmente en las generaciones más jóvenes. Gómez (2010) subraya que los trabajadores no solo buscan beneficios materiales, sino también la posibilidad de alcanzar una realización personal, intelectual y profesional en sus empleos. Harris (2017) resalta que este tipo de salario, basado en el reconocimiento y desarrollo dentro de la empresa, es clave para fortalecer el compromiso de los millennials, lo que a su vez contribuye a una mayor estabilidad laboral.

En resumen, esta investigación se enfoca en explorar las causas y efectos de la rotación de personal en organizaciones modernas, considerando factores como la cultura organizacional, las expectativas generacionales y el salario emocional. A través de un análisis exhaustivo de la literatura y estudios de caso, se buscó encontrar las razones por las que se da la rotación para que la empresa pueda desarrollar una visión integral de estrategias que permitan reducir la rotación y mejorar, tanto el clima laboral como la estabilidad de los empleados en el largo plazo.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el dinámico panorama empresarial actual, la gestión del talento joven, específicamente las generaciones Y y Z, se han convertido en un desafío estratégico crucial para las organizaciones. Tal como se evidenció en el contexto previamente descrito, la alta rotación de personal joven no es un fenómeno aislado, sino una tendencia persistente impulsada por una compleja interacción de factores culturales, expectativas laborales, consideraciones salariales y de beneficios (TyN Magazine - TICs, 2017). Esta realidad genera un impacto significativo en las empresas, traduciéndose en costos recurrentes asociados a la búsqueda, selección, contratación y capacitación de nuevo personal, además de la potencial pérdida de conocimiento institucional y la interrupción de la productividad (Pinilla, 2016).

Dentro de este contexto general, la empresa seleccionada para la investigación no es ajena a esta problemática. Comprender las dinámicas específicas que influyen en las decisiones de sus empleados pertenecientes a las generaciones mencionadas, se vuelve fundamental para garantizar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo. La literatura existente (Uchs & Torres, 2012; Bautista et al., 2019; Carranza Ventura et al., 2024; Harris, 2017) sugiere que las motivaciones y expectativas de estas generaciones difieren de las de generaciones anteriores, haciendo necesario un análisis dentro del entorno específico de la empresa. Factores como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el reconocimiento, el salario emocional y las posibilidades de crecimiento rápido (como lo anhela la Generación Z) emergen como elementos clave a considerar.

Por lo tanto, la pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cuáles son las razones de las generaciones Y y Z, empleados de la empresa aquí estudiada, para querer rotar o permanecer en la misma?

Abordar esta cuestión requiere una inmersión en las experiencias, percepciones y aspiraciones de estos empleados dentro del contexto particular de la empresa. Se hace necesario no solo identificar los factores de "empuje" que los llevan a buscar nuevas oportunidades, sino también los factores de "atracción" que podrían fomentar su lealtad y compromiso a largo plazo. Comprender estas dinámicas permitirá diseñar e implementar estrategias de gestión de talento más efectivas y personalizadas. Esto no solo se traduciría en la mitigación de los costos asociados a la alta rotación, sino que también podría fomentar un ambiente de trabajo más atractivo, productivo y alineado con las expectativas de las nuevas generaciones de profesionales, generando así una relación empleado-empresa más sólida y mutuamente beneficiosa.

## JUSTIFICACIÓN

La creciente preocupación manifestada por profesionales en las áreas de recursos humanos con respecto a los elevados índices de rotación laboral entre los empleados pertenecientes a las generaciones Y y Z no es un fenómeno aislado, sino un síntoma de cambios profundos en las expectativas y prioridades de la fuerza laboral emergente. Tal como se ha documentado previamente, esta alta movilidad genera desafíos significativos para las organizaciones, especialmente en el dinámico y competitivo sector tecnológico. La pérdida constante de talento joven no solo implica costos directos asociados a la rotación (reclutamiento, selección, capacitación, liquidación); sino que también conlleva la fuga de conocimiento crítico, la disminución de la productividad, el impacto negativo en el clima laboral y la potencial pérdida de ventaja competitiva en un mercado impulsado por la innovación y el capital humano especializado.

En este contexto, la presente investigación se justifica por la necesidad apremiante de ir más allá de la mera descripción del problema y adentrarse en la comprensión profunda de las razones que subyacen a las decisiones de rotación o permanencia de los profesionales de las generaciones Y y Z dentro de una organización tecnológica. Al explorar sus motivaciones, aspiraciones, valores y expectativas en el ámbito laboral, esta investigación busca generar un conocimiento detallado y contextualizado que permita estrategias de gestión de talento más efectivas y personalizadas.

La propuesta de entendimiento que se plantea en esta investigación se centra en desentrañar los factores que influyen en las decisiones de estos grupos generacionales, considerando tanto los elementos que impulsan su búsqueda de nuevas oportunidades (salario, beneficios, falta de desarrollo, cultura organizacional deficiente, etc.), como aquellos que fomentan su compromiso y lealtad hacia una organización (oportunidades de crecimiento, salario emocional, flexibilidad,

propósito, reconocimiento, etc.). Al obtener una visión clara de estas dinámicas, se podrán diseñar intervenciones más precisas y adaptadas a las necesidades específicas de estos empleados, contribuyendo así a la reducción de la rotación y a la construcción de equipos de trabajo más estables y comprometidos.

Los principales beneficiados de esta propuesta de entendimiento son:

En primer lugar, la empresa en cuestión. Al contar con una comprensión más profunda de las razones detrás de la rotación y la permanencia, esta empresa podría implementar políticas y prácticas de recursos humanos más efectivas en áreas clave como la atracción, retención, desarrollo y gestión del desempeño. Esto se traducirá en la disminución de costos asociados a la rotación, la mejora de la productividad, el fortalecimiento de su cultura organizacional, la retención de talento clave y, en última instancia, el aumento de su competitividad en el mercado.

En segundo lugar, los empleados pertenecientes a las generaciones Y y Z también se beneficiarán directamente de esta investigación. Un mayor entendimiento de sus necesidades y expectativas por parte de las organizaciones, puede conducir a la creación de entornos laborales más satisfactorios, que ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional significativas, un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral, un reconocimiento justo por su contribución y una cultura organizacional que valore sus perspectivas y aspiraciones. Esto puede resultar en una mayor satisfacción laboral, un mayor sentido de pertenencia y un desarrollo profesional más alineado con sus objetivos, fomentando así una relación más positiva y duradera con sus empleadores.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Identificar, a partir de la percepción de los empleados de la empresa investigada, las variables por las cuales los empleados de la generación Y y Z, permanecen o se retiran de la organización.

### **ESPECÍFICOS**

- Conocer las características de las generaciones Y y Z a partir de la teoría existente
- Identificar las variables por las cuales los empleados de las generaciones mencionadas de la organización permanecen o se retiran.
- Proponer estrategias que contribuyan a la permanencia del personal de la generación (Y y Z)

## MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

### Antecedentes

Para esta problemática se identificó un caso de análisis del sector público en Estados Unidos que buscaba establecer las razones o influencias que motivaban la alta rotación, (Butler, 2018). Como conclusión, se observó que una buena práctica por parte de la dirección para lograr fidelizar a la generación millennial es implementar oportunidades de entrenamiento formal, actividades o tareas significativas que representen un reto, equidad salarial, adecuada retroalimentación, mayor confianza y soporte en la asignación de nuevas tareas, así como una comunicación efectiva.

Por otro lado, un estudio llevado a cabo por Carranza et al. (2024) en relación a los altos índices de rotación que se estaban presentando en un banco de Perú por parte de los colaboradores pertenecientes a la generación Z, los autores identificaron que los factores que estaban influyendo en esta rotación eran el clima laboral, las promociones, las capacitaciones y el desinterés de la empresa por las propuestas y opiniones de los empleados. Lograron concluir que, para lograr la fidelización de los trabajadores pertenecientes a esta generación, debían crear un buen clima laboral, flexibilizarse en relación con las metas asignadas, generar espacios de capacitación constante, y aumentar la sensación de respaldo por parte de los superiores.

Adicionalmente, Davis & Needham (2023) en su estudio buscaron examinar el bajo nivel de compromiso entre los colaboradores pertenecientes a las generaciones Y y Z en un centro de salud de Nueva York, para determinar el impacto en la rotación del personal y por ende costos de la organización. Se encontró que estas personas son muy individualistas, por lo

que basan sus necesidades por encima de las de la comunidad y los otros. Lo que estos autores proponen es que los líderes modernos deben adoptar un estilo de dirección orientado hacia la transformación y el servicio, que logre satisfacer las necesidades de los trabajadores mientras inspira compromiso organizacional.

## **1. Desarrollo humano**

Según Restrepo (2016), el desarrollo humano se centra en garantizar un ambiente para que las personas puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida productiva conforme a sus necesidades, respondiendo a sus intereses organizacionales; para ello son las organizaciones las responsables de promover dicho desarrollo. Ahora bien, el desarrollo humano tiene una relación recíproca con el crecimiento económico, mientras mayor sea el desarrollo humano en las organizaciones, este puede generar un mayor desempeño en su población, logrando que sea más sana y productiva (Centro Nacional de Competitividad, 2022).

El desarrollo organizacional, ligado al desarrollo humano está fundamentalmente asociado a la capacidad de adaptación y al cambio. Las organizaciones que fomentan el desarrollo humano están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del entorno y, por lo tanto, son más competitivas. Por ello, en las organizaciones se hace crucial implementar una gestión humana adecuada, que considere a los empleados como talento humano y no solo como “recursos”. Esto implica atender las necesidades de los individuos, tanto dentro como fuera del ámbito laboral para optimizar su rendimiento y asegurar un equilibrio en su bienestar.

## **2. Clima laboral**

El clima laboral se entiende como la suma de los factores y percepciones que influyen en la satisfacción, desempeño y relaciones de los empleados dentro de la organización. (Restrepo, 2016) identifica que un buen clima laboral es sinónimo de factor de productividad, esto se debe a que un alto nivel de satisfacción, por parte del empleado, genera una atmósfera de trabajo positiva y eleva el compromiso de este con la organización.

García et al. (2012), identificaron que los factores que influyen en el clima laboral incluyen la cultura organizacional, la estructura, las normas, la responsabilidad, el apoyo, las recompensas, la conflictividad, las políticas de personal, el liderazgo y el entorno social. La motivación también fue encontrada como un factor directamente relacionado con la productividad del empleado y hace referencia a una situación emocional positiva en la que se encuentra el empleado cuando está satisfecho con el clima laboral de la organización.

## **3. Liderazgo**

La importancia de un liderazgo eficaz en las organizaciones es un ítem crucial, ya que aquel que lidera es quien le da la dirección y establece una visión clara de los objetivos. Sin liderazgo los equipos pueden perder rumbo y motivación, ya que cuando un líder inspira, motiva a las personas a dar lo mejor de sí y se genera un clima de trabajo sostenible, propicia mejores vínculos entre miembros de los equipos, mejora la productividad personal y grupal, y lo más importante, genera sentido de pertenencia en cada miembro de la organización, (Southern New Hampshire University, 2025).

López (2018), menciona que los líderes deben implementar estrategias que favorezcan el talento, ofreciendo autonomía y control a las personas para el desarrollo de sus funciones,

de manera que aseguren el crecimiento profesional; además propone prestar atención a los niveles de calidad de vida de sus empleados. Un empleado debe tener equilibrada su vida laboral y personal para ser lo más eficiente, por lo que un liderazgo que permita dicho balance impacta positivamente en la percepción del empleado, creando el sentido de pertenencia, como se mencionó anteriormente.

#### **4. Generaciones Y, Z**

Se debe conocer cuál es la definición de generaciones poblacionales, para también entender cuáles son sus características, los rasgos que comparten, así como sus principales diferencias. Conociendo esto se puede entender por qué sus visiones sobre diferentes aspectos varían, en especial con respecto al tema laboral. Según Díaz et al. (2017), una generación se refiere a un grupo de personas nacidas en un periodo de tiempo similar que comparten experiencias vitales significativas y orientaciones de valor comunes.

Los autores también explican varias características distintivas de los Millennial o Generación Y, entre las principales destacan su nacimiento entre finales de los años 80 y principios de los 2000, vivieron la llegada de la globalización y avances tecnológicos, tienen una buena formación académica y valoran los programas educativos no tradicionales. Por otro lado, los Centennials o Generación Z, comprende a los jóvenes nacidos a partir de 1994. Esta generación ya tiene más del 25% de la población mundial y su principal atributo es que son nativos digitales, lo que implica que, con acceso total a la tecnología desde su infancia, se ha condicionado su forma de aprender, siendo más independientes y con la habilidad de analizar mejor grandes cantidades de información (Vilanova, 2019).

## **5. Aspectos que motivan las generaciones Y, Z**

Siendo conscientes de las diferencias de las generaciones Y y Z, podemos indagar por cuáles son las diferentes motivaciones que cada una tiene, identificando posibles similitudes y diferencias entre ambas, lo que finalmente termina impactando el desempeño de los empleados de estas generaciones en sus ambientes laborales. Observando la generación Y, Diaz et al. (2017) encontraron que las principales motivaciones de este grupo generacional, implican la búsqueda del balance entre el trabajo y la vida personal, disposición a sacrificar ganancias financieras por cambios importantes en su vida, preferencia por entornos creativos y con diversión, gusto por la movilidad en diversas áreas geográficas; aun cuando se trata de viajes de trabajo, expectativa de libertad para la toma de decisiones en su trabajo, así como de recibir retroalimentación inmediata en el mismo; buscan flexibilidad laboral, nuevas oportunidades de crecimiento, de aprendizaje y de desarrollo profesional.

Según Vilanova (2019), las personas de la generación Z tienen entre sus principales motivaciones vivir experiencias profesionales que los satisfagan, adquirir constantemente conocimientos y experiencias, una alta preferencia por emprender o trabajar por cuenta propia, ya que los motiva la independencia y la autonomía; además de la oportunidad de este tipo de trabajo para poder desarrollar sus propias ideas, priorizan un buen ambiente laboral, incluso por encima de atributos como la estabilidad y un buen salario, promueven la flexibilidad horaria y el teletrabajo y buscan empresas con sus valores corporativos alineados con los suyos.

## **6. Rotación de personal**

La rotación de personal en las organizaciones es uno de los elementos más importantes ya que las personas son el recurso más valioso de una empresa. Según Hernández-Olivares et

al. (2017) existen diferentes causas que provocan la rotación de personal y se dividen en causas “forzosas” o “voluntarias”. Cuando la rotación de personal es alta, se dificulta la consolidación de los equipos y la posibilidad de desarrollar un clima laboral que permita motivar a las personas. Ahora bien, no en todos los casos la rotación de personal es mala, pues también, como lo menciona Mobley (1977), algunas veces posiciones dentro de las empresas dejan de ser esenciales o hay empleados que dejan de ser productivos y nace la necesidad de remplazarlos. El problema radica cuando un buen trabajador abandona la empresa.

No obstante, la rotación de personal es un fenómeno inherente al ciclo de vida empresarial, con múltiples causas que pueden ser tanto forzosas, como la jubilación, incapacidad o fallecimiento; como voluntarias, tales como la renuncia o el despido.

## **7. Retención de personal**

La retención de personal se ha vuelto cada vez más difícil en un mundo globalizado como el de hoy, la competencia cada vez es más fuerte y se debe ir al ritmo de la sociedad, pero primero se debe entender a qué se hace referencia cuando se menciona “retención de personal”. Según Chiavenato (2009), la retención del talento o personal se define como el proceso para mantener a los trabajadores incentivados y comprometidos con el fin de disminuir la rotación de puestos claves y convencionales dentro de una organización. Para llegar a ello se deben crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en las actividades laborales.

En otras palabras, la retención de personal o talento es un conjunto de procesos que promueven los objetivos de la empresa de la mano de los trabajadores, garantizando que en todo momento se puedan desarrollar y haya un clima organizacional adecuado.

## **8. Variables que contribuyen a la retención y a la rotación**

La retención de personal en las empresas es un desafío particular de cada empresa, ya que en la actualidad hay una guerra continua de talentos. Según Gonzales (2009), existen dos tipos de estrategias para lo que se conoce como “Retención de personal”, las monetarias y las no monetarias. Dentro de las monetarias, se incluye lo que son beneficios económicos, bonificaciones e incentivos, políticas salariales, compensación variable o hasta inclusive flexible. Ahora bien, dentro de las no monetarias se encuentran, por ejemplo, planes de formación, flexibilidad horaria, o estrategias que mejoren la calidad de vida de los empleados, así como también un plan carrera que dé oportunidades de ascenso o un clima laboral óptimo para el desarrollo de las funciones. Es importante tener en cuenta que, aunque el tema monetario es relevante, no es el único factor determinante, por lo que las empresas optan por un mix de estrategias y que haya un equilibrio entre trabajo y vida.

Las variables que llevan a la rotación, por otro lado, muestran tener una relación inversa con las variables que contribuyen a la retención. Como lo demostró Domínguez (2015), el salario es una variable de peso en la decisión de una persona para tener un retiro voluntario, esto es cierto cuando la persona siente que su remuneración no es adecuada. Otra variable identificada tiene que ver con las oportunidades de carrera y el futuro profesional para el empleado dentro de la organización, así, cuando el empleado no ve oportunidades de crecimiento, decide optar por buscarlas en otra compañía. El reconocimiento por parte de la compañía y los jefes del empleado muestran tener un peso importante también, pues al empleado le importa que su trabajo y esfuerzo sea reconocido. Finalmente, una variable que demostró tener un gran peso fue el equilibrio vida - trabajo. Sin duda los empleados buscan un

equilibrio entre su vida profesional y personal, buscando compañías con políticas de trabajo flexibles.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Investigación de tipo cualitativa:**

Una investigación cualitativa busca explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad las percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoques y puntos de vista de las personas desde su propia perspectiva, en su ambiente natural y de manera abierta. No sigue un camino definido previamente, sino que el investigador examina la realidad, recolecta datos y desarrolla una teoría coherente con lo que observa. Utiliza una lógica y un proceso inductivo, y los datos que se recolectan y analizan son narrativos de distintas clases (orales, verbales, visuales, escritos y simbólicos). El diseño en la investigación cualitativa es más flexible y emergente, ajustándose a las circunstancias del contexto. Algunos diseños cualitativos comunes son la teoría fundamentada, los diseños etnográficos, los diseños narrativos, los diseños fenomenológicos, los diseños de investigación-acción y los estudios de caso cualitativos. (Hernández-Sampieri et al., 2017).

### **Investigación descriptiva:**

Una investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En este tipo de estudio, se miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado. El investigador debe ser capaz de definir o visualizar qué medirá (conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes recolectará los datos. La descripción puede ser más o menos profunda, pero siempre se

basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés. Los estudios descriptivos pueden ser la base de investigaciones correlacionales. (Hernández-Sampieri et al., 2017).

### **Estudio de caso:**

La presente investigación se realizará, como un estudio de caso, en una empresa de desarrollo de videojuegos en Medellín. Esta es una investigación que, utilizando procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analiza profundamente una unidad holística o completa para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y aportar al desarrollo de una teoría. La unidad o caso investigado puede ser un individuo, una pareja, una familia, un proceso, un objeto, una organización, etc. Los estudios de caso pueden utilizar la experimentación (constituyéndose en estudios preexperimentales), fundamentarse en un diseño no experimental (transversal o longitudinal) o convertirse en estudios cualitativos al emplear métodos inductivos. (Hernández-Sampieri et al., 2017).

Principalmente, un estudio de caso para analizar en detalle una unidad específica (por ejemplo, una organización, un grupo de personas con una característica en común, o un proceso particular). El estudio de caso permitirá una exploración del fenómeno de interés dentro de su contexto. (Hernández-Sampieri et al., 2017).

### **Muestra intencionada (o muestreo intencionado):**

La muestra escogida es intencionada, pues en la empresa seleccionada tomó como referencia aquellas personas que quisieron participar en la investigación y que tuvieran unas

características que pudieran dar elementos para el análisis de los resultados. Una muestra intencionada es una estrategia de muestreo no probabilística en la que el investigador selecciona los casos que serán parte de la muestra con base en su juicio y el propósito del estudio. El objetivo es seleccionar casos que se consideran particularmente informativos o relevantes para la pregunta de investigación, buscando la calidad, profundidad y riqueza de sus experiencias. A diferencia del muestreo probabilístico, los resultados obtenidos de una muestra intencionada no son generalizables a toda la población. (Hernández-Sampieri et al., 2017).

Participantes:

- Población: Empleados de la empresa trabajada.
- Muestra: Los empleados que respondieron la encuesta de Google Forms.
- Criterios de Inclusión: Ser empleado activo de la empresa y haber respondido la encuesta completa.

Perfil de la muestra:

- Total encuestados analizados: 17, compuestos por:
  - 5 programadores
  - 2 QA (Quality assurance)
  - 4 managers
  - 2 de soporte
  - 4 de arte y diseño
- Tasa de respuesta: 40,47% de un total de 42 personas que componen la compañía.
- Estrato socioeconómico: dos (5,9%), tres (17,6%), cuatro (17,6%), cinco (41,2%) y seis (17,6%)

- Tienen hijos y/o dependientes económicos: 29,4% si tienen dependientes y 70,6% No tienen.

## **Herramienta de recolección de información**

### **Encuesta:**

Una encuesta es una técnica de recolección de datos que generalmente se utiliza en investigaciones cualitativas y cuantitativas. Consiste en obtener información sobre un grupo de personas mediante preguntas estandarizadas, que pueden ser cerradas (con opciones de respuesta predefinidas) o abiertas (donde el encuestado responde con sus propias palabras). Las encuestas se aplican a una muestra de la población que se desea estudiar y permiten obtener datos sobre variables de interés, tales como actitudes, creencias, comportamientos o características demográficas. Las encuestas pueden ser transversales (se aplican en un solo momento) o longitudinales (se aplican en diferentes puntos del tiempo para observar cambios). (Hernández-Sampieri et al., 2017).

El instrumento usado para la evaluación de los datos fue la realización de una encuesta, con 22 preguntas, las cuales incluyen preguntas de selección múltiple con única respuesta, preguntas de selección de conformidad con respecto a una escala de 1 a 5, preguntas de respuesta abierta y preguntas de seleccionar todo lo que aplique. Dicha encuesta se distribuyó entre todos los empleados de la compañía, con excepción de las personas que directamente colaboraron con la elaboración de esta, tuvo una participación del 41,46% (17 respuestas de 41 empleados encuestados). No se realizó ningún filtro para la selección de los empleados a los cuales se les pidió responder, más allá de que fueran empleados activos de la empresa.

Encuesta en Google Forms con la siguiente estructura:

Tabla 1. Categorías de la encuesta aplicada

Sección	Categoría
1.	Sección demográfica (generación, nivel académico, socioeconómico y dependientes económicos)
2.	Generalidades del cargo
3.	Satisfacción laboral actual
4.	Aspectos para mejorar
5.	Situaciones/escenarios hipotéticos

Fuente: Elaborado por los autores con base en la encuesta.

### **Validez y Confiabilidad:**

La encuesta fue diseñada en colaboración con la persona de Recursos Humanos de la empresa, lo que ayudó a asegurar que las preguntas fueran relevantes para el contexto laboral específico.

Dado que es una única aplicación de la encuesta, no se aplicarán pruebas de confiabilidad tradicionales (test-retest, alfa de Cronbach). Adicionalmente, la construcción de la encuesta contempló no pedir los nombres de los participantes y los correos no fueron recopilados.

### **Procedimiento de Recolección de Datos:**

- **Coordinación con Recursos Humanos:** Se hizo un trabajo en conjunto para la elaboración del contenido de la encuesta en sus diferentes versiones, también, en un espacio periódico que tiene el área de recursos humanos con los empleados de la compañía, se puso en contexto a los empleados acerca de la investigación para motivarlos a responder de manera voluntaria.

- Distribución de la Encuesta: en el espacio previamente mencionado, se compartió el link de acceso a la encuesta y recursos humanos envió un correo electrónico para recordar y motivar la participación.
- Plazo de Recolección: 1 semana.
- Tasa de Respuesta: la tasa fue de 40.47%, factores como el tema a tratar, disponibilidad de tiempo y un tamaño de muestra relativamente pequeño (42) influyen en la cantidad de respuestas obtenidas.

- **Procedimiento**

La presente investigación, se llevó a cabo en tres fases:

Fase 1: Fase de profundización:

En esta fase se indagó acerca de las fuentes bibliográficas que podrían soportar los objetivos, por lo cual se consultó bibliografía que pudiera dar cuenta del soporte de las categorías de análisis, de acuerdo con los diferentes autores; también se consultaron las fuentes que soportaban el marco metodológico, de tal forma que se pudiera tener claridad de los conceptos.

Fase 2: Fase de trabajo de campo y aplicación:

En la presente fase se procedió a elaborar la herramienta de recolección de información. A partir de las categorías de análisis, se procedió a aplicar dicha herramienta a la muestra seleccionada, de tal forma que se pudiera tener información relevante para dar respuesta a los objetivos.

Fase 3: Análisis, conclusiones y redacción del documento final:

En esta fase se procede a tabular los resultados obtenidos dada la aplicación de la herramienta de recolección de información, se procede a hacer el análisis, sacar las conclusiones y a redactar el documento final.

**Consideraciones Éticas:**

- Consentimiento Informado: Aunque la participación fue voluntaria a través de Google Forms, es importante mencionar que se buscó un espacio dentro de la empresa donde se pudiera explicar el motivo de la encuesta y se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de recibir la repuesta de los encuestados, se procede a identificar las variables que sustentan los principales objetivos planteados en la investigación. De esta manera, se puede entender mejor cuáles o qué son los factores que permiten que los empleados de una empresa como la analizada en cuestión, permanezcan o se retiren de la misma. Para ello, el análisis consiste en dos secciones: “Perfil de la muestra” y “Satisfacción laboral”.

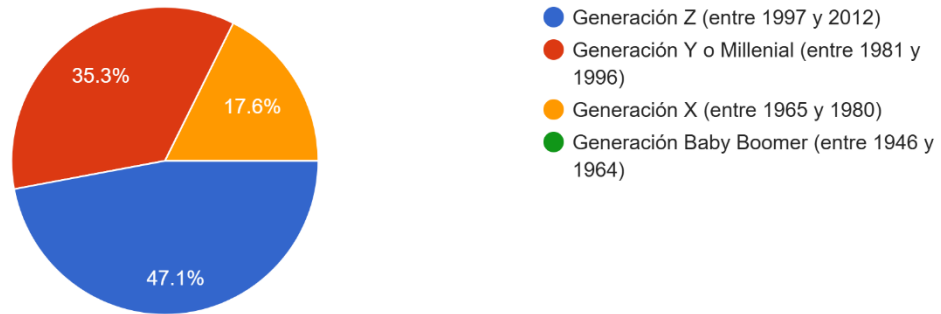
### 1. Perfil de la muestra

- Total de encuestados analizados: 17, compuestos por:
  - 5 programadores
  - 2 QA (Quality assurance)
  - 4 managers
  - 2 de soporte
  - 4 de arte y diseño
- Tasa de respuesta: 40,47% de un total de 42 personas que componen la compañía.
- Estrato socioeconómico: dos (5,9%), tres (17,6%), cuatro (17,6%), cinco (41,2%) y seis (17,6%)
- Tienen hijos y/o dependientes económicos: 29,4% si tienen dependientes y 70,6% No tienen.

Gráfico 1. Perfil generacional.

¿A qué generación perteneces? Naciste entre:

17 respuestas

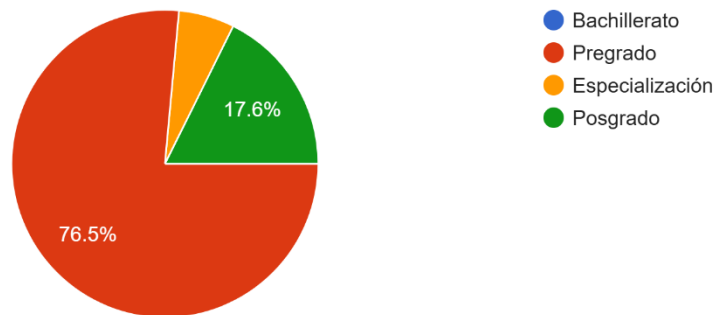


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Nivel académico.

¿Cuál es tu nivel académico?

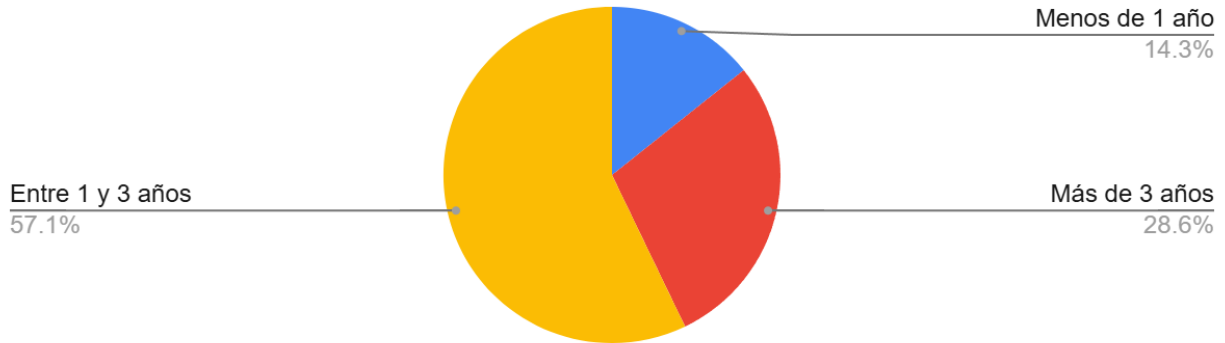
17 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Permanencia en la empresa.

## Tiempo de permanencia generación Z y Millennial



Fuente: Elaboración propia.

De los gráficos presentados anteriormente, vale la pena resaltar el gráfico 3, ya que es importante considerar que un porcentaje relevante (29.4%) del total encuestado, ha permanecido en la empresa por más de 3 años. Ahora bien, si se toma en cuenta únicamente la población perteneciente a la generación Z y Millennial, el porcentaje es similar, pero más bajo (28.6%). Este resultado sorprende, dado que para estas generaciones y especialmente en esta industria, se esperaba encontrar que se tuviera una mayor rotación del personal, siendo un valor más alejado del porcentaje de la muestra total.

Esto podría explicarse, en parte, por las respuestas que se evidenciaron cuando se indagó sobre la relación que se tiene con los demás compañeros de trabajo. Absolutamente todos los encuestados expresaron un comentario positivo a este aspecto y no se encontró alguna respuesta que mencionara dificultades en las relaciones laborales entre compañeros. Esto da a entender que el clima y ambiente laboral de la compañía es sano y ayuda a la satisfacción de los empleados al trabajar en ella. Otro aspecto para destacar es la relación con los jefes, donde el total (100%) de los encuestados manifestaron contar con una buena relación con sus jefes, incluso comunican verlos como quienes “inspiran parte de su trabajo”, “personas abiertas a los comentarios”, “relaciones basadas en el respeto”, entre otros, y esto evidencia que hay un reconocimiento a la

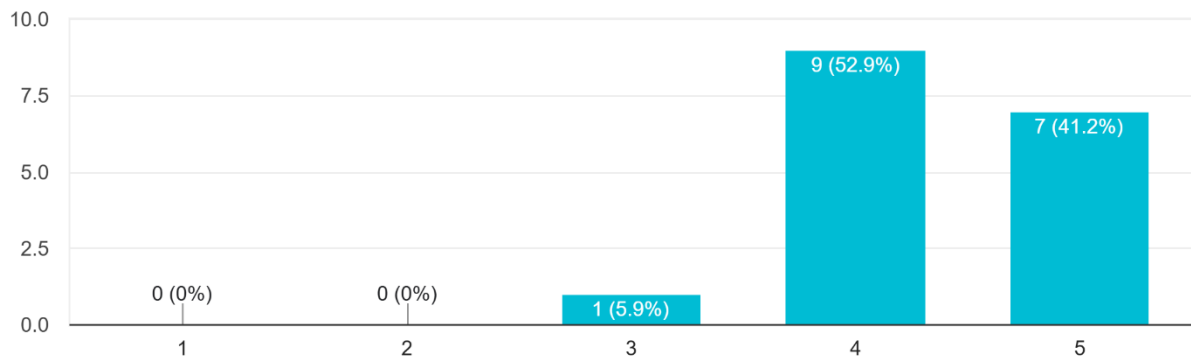
autoridad, lo cual demuestra que hay comunicación respetuosa en la que se reconocen como partes de un equipo y no como subordinado y jefe. Posibilitando un canal de comunicación cómodo para expresar preocupaciones, lo que permite esta buena imagen que se tiene de los superiores.

## 2. Satisfacción laboral

Gráfico 4. Satisfacción en el empleo.

Del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a estás con tu empleo actual? (1: Muy insatisfecho/a, 5: Muy satisfecho/a)

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

El promedio de satisfacción general con el empleo actual es 4.36 de 5, lo que indica un nivel alto de satisfacción, aunque no absoluto. Se repiten frecuentemente factores como un ambiente laboral amigable, un buen trato por parte de los jefes y la estabilidad. Asimismo, se resalta el equilibrio entre la vida y el trabajo como uno de los aspectos más valorados de los empleados, lo que indica que, para estas generaciones, la flexibilidad no es un lujo, es una expectativa.

Si bien el nivel de satisfacción es alto, los empleados también resaltan aspectos por mejorar, como lo son, un sueldo competitivo, falta de reconocimiento o visibilidad y problemas de comunicación. La insatisfacción se enfoca en falta de claridad por parte de los líderes a sus equipos de trabajo en temas relacionados con distribución de tareas y responsabilidades, así como procedimientos y escalonamientos para la definición de sueldos y aumentos salariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analizó la intención de cambiar de empleo en el último año, el 50% de los encuestados manifestó querer hacerlo, perteneciendo la mayoría de estos a la generación Z. Entre las principales razones encontradas se destaca una percepción de sueldo insuficiente con respecto a ofertas más atractivas y la falta de crecimiento y reconocimiento.

Al preguntar directamente por los aspectos que valoran de su trabajo en la compañía, se destacan tres: la posibilidad que brinda la compañía para trabajar en el sector de videojuegos que es tan apetecido entre los profesionales de la industria del desarrollo; también el ambiente laboral que se basa en el trato humano y en el apoyo a los empleados por medio de otros incentivos no salariales y; finalmente, se menciona constantemente la tranquilidad que es generada para no ver los errores como un aspecto negativo, sino como parte de un proceso de aprendizaje continuo. Ahondando en los beneficios no salariales, los empleados son conscientes de que no es común encontrarlos en otras compañías, y destacan especialmente el seguro médico y el trabajo híbrido o remoto.

También se procedió a preguntar en la encuesta, cuáles serían esos factores positivos que extrañaría de la empresa y que quisiera que en su nuevo empleo también existieran. Dando como resultado “La gente”, “el ambiente laboral”, y “la cultura”, lo que da a entender que la empresa tiene una cultura organizacional sólida y es un factor que ayuda a la retención del personal.

## CONCLUSIONES

Las generaciones Y (Millennials) y Z presentan diferencias y similitudes que impactan directamente sus expectativas laborales y su relación con las organizaciones. Los Millennials, nacidos entre los años 80 y hasta el 96, valoran el equilibrio entre la vida personal y profesional, buscan ambientes creativos y flexibles, y priorizan oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo. Prefieren la retroalimentación inmediata y la libertad en la toma de decisiones, mostrando disposición a sacrificar ganancias por experiencias significativas y calidad de vida.

Por su parte, la generación Z, nacida a partir de 1997, se caracteriza por ser nativa digital, autónoma, con alta capacidad de análisis y preferencia por la independencia. Buscan experiencias laborales satisfactorias, aprendizaje constante, flexibilidad horaria, teletrabajo y ambientes alineados con sus valores personales. Además, priorizan la posibilidad de emprender, el buen clima laboral y la oportunidad de asumir responsabilidades rápidamente, mostrando una clara expectativa de resultados inmediatos y ascensos en corto plazo.

El análisis de resultados evidencia que los factores que motivan la permanencia de los empleados de las generaciones Y y Z en la empresa estudiada son principalmente:

Un ambiente laboral positivo y relaciones interpersonales sanas: Todos los encuestados reportaron buenas relaciones, tanto con sus compañeros como con sus jefes, destacando el respeto, la comunicación abierta y el apoyo mutuo como elementos clave para su satisfacción y sentido de pertenencia.

Flexibilidad laboral y equilibrio vida-trabajo: La posibilidad de trabajo híbrido o remoto, junto con políticas que facilitan el balance entre lo personal y lo profesional son altamente valoradas y consideradas una expectativa básica, no un lujo, por estas generaciones.

Reconocimiento y desarrollo profesional: Si bien existe un alto nivel de satisfacción general (4.36/5), los empleados resaltan la importancia de contar con oportunidades claras de crecimiento, reconocimiento y visibilidad dentro de la organización.

Beneficios no salariales: Incentivos como el seguro médico y la cultura de aprendizaje continuo son percibidos como diferenciales positivos respecto a otras empresas del sector.

Por otro lado, las principales razones para considerar cambiar de empleo incluyen:

- Percepción de salario insuficiente frente a ofertas externas más atractivas.
- Falta de claridad en los procesos de ascenso y aumentos salariales.
- Necesidad de mayor reconocimiento y visibilidad.
- Intención de cambio de empleo, especialmente en la generación Z, asociada a la búsqueda de crecimiento rápido y mejores condiciones económicas.

A partir de los hallazgos mencionados anteriormente, se proponen las siguientes estrategias para fortalecer la retención del talento joven:

Fortalecer la cultura organizacional: Mantener y promover un ambiente laboral positivo, donde se fomente la colaboración, el respeto y la comunicación abierta, es esencial para la satisfacción y permanencia de las generaciones Y y Z.

Ofrecer flexibilidad y balance vida-trabajo: Consolidar políticas de trabajo remoto o híbrido, horarios flexibles y apoyo en temas personales, respondiendo a las expectativas de estas generaciones.

Desarrollar planes de carrera claros y transparentes: Establecer rutas de crecimiento profesional, con criterios definidos para ascensos y aumentos salariales, así como retroalimentación frecuente y personalizada.

Reconocimiento y visibilidad: Implementar sistemas de reconocimiento, tanto formal como informal, que valoren los logros individuales y de equipo, y den visibilidad a los aportes de los empleados.

Revisión y ajuste de la compensación: Analizar la competitividad salarial y los beneficios ofrecidos frente al mercado, asegurando que la percepción de equidad y atractivo económico esté alineada con las expectativas de los empleados.

Capacitación y desarrollo continuo: Brindar oportunidades de formación y aprendizaje, permitiendo a los empleados adquirir nuevas habilidades y asumir retos significativos en el corto plazo, especialmente para la generación Z.

Estas estrategias, sustentadas en la evidencia recolectada, se espera que permitan a la empresa no solo reducir la rotación, sino también fortalecer el compromiso y la productividad de sus empleados jóvenes, alineando la gestión del talento con las tendencias y necesidades del mercado actual.

## REFERENCIAS

- Arroba Salto, J. E., & Arroba Salto, I. M. (2016). Cultura organizacional y su incidencia en la rotación del personal de DULCAFÉ S.A. (Sweet & Coffee) en Guayaquil, Ecuador. *IV Congreso Internacional Online sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/innovacion/8-cultura-organizacional.pdf>
- Bautista, X., Rigueros, A., Triana, J. & Valero, A. (2019). *Estrategias de retención del talento en millennials* [Tesis de pregrado, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Universidad Sergio Arboleda. <http://hdl.handle.net/11232/1729>
- Butler, R. (2018). Thematic analysis: Millennial generation retention in United States public sector organizations. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3241693](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3241693)
- Carranza Ventura, S., Moreno Echenique, P. M., & Urbina Flores, K. T. (2024). *Factores que generan rotación en los jóvenes de la generación Z en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Chiclayo 2022* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673324/Carranza\\_V\\_S.pdf?sequence=15&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673324/Carranza_V_S.pdf?sequence=15&isAllowed=y)
- Centro Nacional de Competitividad. (2022). Relación directa entre crecimiento económico y desarrollo humano. *Competitividad al Día*, (448) 1-2. <https://cncpanama.org/cnc/index.php/cad?download=2632%3Acompetitividad-al-dia-no-448-relacion-directa-entre-crecimiento-economico-y-desarrollo-humano-2022-09-30>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Davis, P., & Needham, C. (2023). Lower levels of organizational commitment among Generation Y and Z workers within the scope of Central New York hospitals and higher

- turnover rates. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2707-2730.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115147>
- Díaz, S. C., López, L. M. & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio institucional Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2263>
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763265.pdf>
- García Govea, M. E., Escalante Domínguez, M. M. & Quiroga San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Contribuciones a la Economía*.  
<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- Gómez, C. (2010). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno. *Memorias Evento: XLV Asamblea Cladea 2010*. Cartagena: CLADEA – ASCOLFA.
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Harris, M. (2017). *Kids These Days: Human Capital and the Making of Millennials*. Little, Brown and Company.  
[https://books.google.com.co/books/about/Kids\\_These\\_Days.html?id=g3BFDgAAQB-AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Kids_These_Days.html?id=g3BFDgAAQB-AJ&redir_esc=y)
- Hernández-Olivares, S., Cruz-Netro, Z., Meza, M. & Cruz-Netro, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresas de servicios de transporte. *Revista Sociológica Contemporánea*, 4(11), 43-50.

[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf)

Hernández Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C. & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.

<https://glifos.upana.edu.gt/library/index.php?title=39454&lang=es>

López, L. C. (2018). Estilos de liderazgo, prácticas de retención de talento e involucramiento laboral. *Revista de Psicología*, 36(2), 1-22.

[https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33287/VF\\_%20Leyla%20Carolina%20L%C3%B3pez-13062018.pdf?sequence=5&isAllowed=n](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33287/VF_%20Leyla%20Carolina%20L%C3%B3pez-13062018.pdf?sequence=5&isAllowed=n)

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Pinilla, J. (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Entrevista para

*Revista Portafolio*. [https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333&as\\_qdr=y15](https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333&as_qdr=y15)

Restrepo Restrepo, S. I. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), 91-102.

<http://omp.unisabaneta.edu.co/index.php/innovaempresarial/article/view/36>

Southern New Hampshire University. (2025). ¿Por qué es importante el liderazgo?

<https://es.snhu.edu/blog/por-que-es-importante-el-liderazgo>

TyN Magazine – TICs. (2017). 10 razones por las que renuncian los millennials.

<https://tynmagazine.com/10-razones-por-las-que-renuncian-los-millennials/>

Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials.

*Economistas*, 161(1), 43-51. [https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07\\_NuriaVilanova-1.pdf](https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta aplicada.

Encuesta aplicada: “¿Qué me motiva de mi trabajo?”

Con estas preguntas queremos que nos cuentes qué es lo que más te gusta y motiva de tu trabajo.

Esto nos servirá para conocer las cosas que más valoran las diferentes generaciones.

Tu respuesta será anónima y confidencial.

Datos básicos

1. **¿A qué generación perteneces? Naciste entre:**

Marca solo un óvalo.

- Generación Z (entre 1997 y 2012)
- Generación Y o Millennial (entre 1981 y 1996)
- Generación X (entre 1965 y 1980)
- Generación Baby Boomer (entre 1946 y 1964)

2. **¿Cuál es tu nivel académico?**

Marca solo un óvalo.

- Bachillerato
- Pregrado
- Especialización
- Posgrado

3. **¿Cuál es el nivel socioeconómico en el que vives? Selecciona tu estrato:**

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4. **¿Tienes hijos u otros dependientes?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Hablemos de tu trabajo

5. **¿Cuál es tu rol en PikPok?**

(Respuesta abierta)

6. **¿Cuánto tiempo llevas trabajando en PikPok?**

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

7. **¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?**

(Respuesta abierta)

8. **¿Cómo es la relación con sus jefes?**

(Respuesta abierta)

9. **Del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a estás con tu empleo actual?**

(1: Muy insatisfecho/a, 5: Muy satisfecho/a)

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. **¿Qué es lo que más valoras de trabajar en PikPok?**

(Respuesta abierta)

11. **¿Qué aspectos de tu empleo actual valoras más? (Selecciona los tres principales)**

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sueldo competitivo
- Beneficios adicionales (póliza de salud sura, bonos para reposición de equipos, ayuda adquisición vivienda, etc.)
- Flexibilidad laboral (horarios, trabajo remoto)
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Cultura organizacional y ambiente de trabajo
- Reconocimiento y retroalimentación
- Valoran mi opinión
- Relación con mis compañeros de trabajo
- Relación con mis jefes
- Otro: (Especificar en la próxima pregunta)

12. Si seleccionó "Otro" en la pregunta anterior, especifique:  
(Respuesta abierta)

13. Indícanos brevemente por qué seleccionaste esos tres aspectos.  
(Respuesta abierta)

14. ¿Qué es lo que menos te gusta o te hace sentir menos cómodo de trabajar en PikPok?  
(Respuesta abierta)

15. Cuéntanos brevemente el porqué de tu respuesta anterior.  
(Respuesta abierta)

16. ¿Has considerado cambiar de empleo en el último año?  
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. Si tu respuesta fue "Sí", ¿cuáles son las principales razones? (Selecciona las que apliquen)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sueldo insuficiente
- Falta de crecimiento profesional
- Falta de reconocimiento
- Mala comunicación con líderes o compañeros
- Oferta más atractiva en otra empresa
- Otro: (Especificar en la próxima pregunta)

18. Si seleccionó "Otro" en la pregunta anterior, especifique:  
(Respuesta abierta)

19. **¿Qué tan importante es para ti el equilibrio entre vida personal y laboral?**

(1: Nada importante, 5: Muy importante)

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. **Imagina que eres contactad@ por un cazatalentos y te ofrece un trabajo como el tuyo en el país/lugar de tus sueños. ¿Qué es lo que más extrañarías de PikPok?**

(Respuesta abierta)

21. **¿Qué crees que puede hacer la empresa para aumentar tu satisfacción y lealtad, y que aún no hace?**

(Respuesta abierta)

22. **¿Hay algo más que quieras agregar sobre tu experiencia laboral o lo que valoras en un empleo?**

(Respuesta abierta)