

CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GENERACIÓN  
*MILLENNIAL* EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

JUAN ALEJANDRO GONZÁLEZ GRANADOS

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

Bogotá

2018

CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GENERACIÓN  
*MILLENNIAL* EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

Juan Alejandro González Granados  
jagonzale1@eafit.edu.co

Asesor temático: Carlos Mario Betancur Hurtado  
cbetancu@eafit.edu.co

Asesora metodológica: Beatriz Uribe  
buribe@eafit.edu.co

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

Bogotá

2018

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Situación en estudio o problemática .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Marco de referencia teórico y conceptual.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Estrategia metodológica.....</b>	<b>33</b>
<b>6. Presentación y análisis de resultados.....</b>	<b>34</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>

## Lista de figuras

Figura 1. Las perspectivas de los millennials de dejar su cargo actual son mayores en mercados emergentes.....	7
Figura 2. Porcentajes de millennials que esperan dejar su compañía actual en los próximos 2 años y de los que esperan permanecer en la compañía en los próximos 5 años.....	8
Figura 3. Probabilidades de aceptar nuevos trabajos con base en diferentes factores.....	27
Figura 4. Causas de rotación de personal en la generación millennial.....	28
Figura 5. Importancia de los factores en el trabajo para la generación millennial .....	31
Figura 6. Promedio de antigüedad total Compañía por generación .....	39
Figura 7. Promedio de antigüedad en área administrativas por generación .....	39
Figura 8. Motivos de rotación voluntaria establecidos por Directv Colombia.....	45
Figura 9. Motivación para buscar una mejor oferta.....	52
Figura 10. Principal razón para dar por terminada su relación laboral con la Compañía ....	52
Figura 11. Percepción de satisfacción de la compensación salarial actual para la posición	53
Figura 12. Percepción de satisfacción de las oportunidades de desarrollo profesional para la posición actual. ....	54

## Lista de tablas

Tabla 1 La evolución de las generaciones .....	20
Tabla 2 Cuadro comparativo de baby boomers, X y millennials frente a la variable trabajo .....	30
Tabla 3 Distribución de headcount por generación total Compañía .....	35
Tabla 4 Distribución de headcount por generación de las áreas administrativas .....	35
Tabla 5 Distribución de headcount por género total Compañía .....	36
Tabla 6 Distribución de headcount por género y por generación en áreas administrativas .	36
Tabla 7 Distribución de headcount por generación y áreas administrativas .....	38
Tabla 8 Participación por generación en la rotación voluntaria total Compañía.....	41
Tabla 9 Participación por generación y por género en la rotación voluntaria total Compañía .....	41
Tabla 10 Participación por generación en la rotación voluntaria en áreas administrativas..	42
Tabla 11 Participación por generación y género en la rotación voluntaria en áreas administrativas.....	42
Tabla 12 Participación por generación y por área administrativa en la rotación voluntaria	44
Tabla 13 Distribución de los motivos de rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas.....	46
Tabla 14 Participación por género en los motivos de rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas.....	46

Tabla 15 Participación de motivos secundarios en la rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas.....	48
Tabla 16 Motivos de rotación voluntaria / áreas administrativas de la generación millennial .....	50
Tabla 17 Participación de la rotación voluntaria por áreas de la generación millennial .....	51

## Resumen

Para toda organización su fuerza laboral o recurso humano es un factor diferenciador que le permitirá tener o no una ventaja competitiva en el mercado o industria donde se encuentre posicionada, lo que incluye la rotación de personal, y sobre todo la rotación de personal de la generación *millennial* y sus factores o elementos. En este estudio se identificaron los principales motivos que originan la rotación de personal de la generación *millennial* en las áreas administrativas de la organización, en donde los resultados permiten establecer que los motivos de mayor rotación están asociados al desarrollo personal y profesional y al balance vida-trabajo.

*Palabras clave:* rotación de personal, generación, generación *millennial*, motivación

## *Abstract*

For every organization its workforce or human resources is a differentiating factor that will allow for it to have or not a competitive advantage in the market or industry where it might be positioned, which includes hence staff turnover, and above all, millennial generation staff turnover as well as its factors and elements. In this survey, the main motives triggering millennial generation staff turnover, at managerial areas in the organization, were identified. The results determine that the motives for greater turnover are associated with personal and professional development and work-life balance.

*Keywords:* staff turnover, generation, millennial generation, motivation

## 1. Introducción

Cambios en los estilos o prioridades de vida de la fuerza laboral de la generación *millennial* establecen nuevas dinámicas de interacción entre la organización y esta generación de empleados durante todo su ciclo de vida. Esto les permite a las organizaciones reinventarse y buscar las mejores prácticas y o modelos de gestión del talento con los cuales puedan establecer una ventaja competitiva para mitigar al interior la rotación de personal de dicha generación.

Conocer los motivos de rotación que presentan mayor frecuencia y que tienen participación en la rotación voluntaria de la generación *millennial* les permite a las organizaciones encaminar sus acciones para potenciar y retener de manera eficiente a sus empleados. En este orden de ideas, esta investigación pretende identificar los factores o motivos de rotación voluntaria de los empleados en las áreas administrativas de la Compañía objeto de estudio pertenecientes a la generación *millennial*, durante los años 2016 y 2017, mediante un recorrido bibliográfico que permita entender conceptualmente el objeto de estudio en torno a la generación *millennial*, seguido de un análisis de la información cuantitativa obtenida de las bases de datos del área de recursos humanos, y de la comparación de los resultados de dichos datos con los de la encuesta que se llevó a cabo en el 2018 a empleados activos asociados a las áreas administrativas de la compañía, de modo que se puedan establecer los motivos más frecuentes para abandonar la organización.

Así mismo, analizar la rotación voluntaria que se da en las empresas y en específico en la fuerza laboral asociada a la generación *millennial*, e identificar las causas principales tanto externas como internas de rotación en esta generación en el estudio del problema y la justificación del trabajo respectivamente. El marco de referencia invita a conocer diferentes interpretaciones de lo que se entiende por rotación de personal, así como los aspectos que diferencian a las generaciones que hoy se tienen clasificadas para la fuerza laboral, y sus respectivas causas, de acuerdo con la literatura citada. Por último, se tiene en la presentación de resultados el contexto de la organización de acuerdo con su distribución de *headcount* por generación, la participación de la generación Y o *millennial* en la rotación voluntaria de las áreas administrativas de la compañía y las causas que prevalecen o tienen mayor impacto en dicha rotación para esta generación.

## **2. Situación en estudio o problemática**

Cada generación está enmarcada por hechos o acontecimientos de gran magnitud que han generado cambios a nivel cultural, político, social, económico, e incluso demográfico, a través de la historia; pero, de acuerdo con cada región o país, los individuos de dicha generación podrían experimentar la vivencia de las circunstancias de una manera muy diferente. Por ejemplo, que de una manera general la generación *baby boomers* que se generó en Europa tiene vivencias y características muy diferentes a las que vivieron los *baby boomers* en Latinoamérica. Si bien ambos grupos pudieron experimentar los mismos eventos a nivel global que impactaron su generación, como lo aducen Ng, Lyons y Schweitzer (2012), cada país experimenta su propio fenómeno generacional, resultado de las realidades históricas, culturales y económicas (xviii-xix). Sin embargo, en la generación *millennial*,

dado el nivel de interconectividad global por medio de la tecnología y las comunicaciones, sugiere el surgimiento de rasgos más homogéneos dentro de esta generación que sobrepasan las fronteras geográficas establecidas por los países.

Existen elementos comunes dentro de la literatura revisada, en cuanto a las causas de rotación dentro de la generación *millennial*, que algunos describen como los elementos de retención, otros como motivadores comunes y otros como los elementos que hacen más atractivo o no estar o permanecer en una compañía.

En Sudáfrica, de acuerdo con la investigación llevada a cabo por Barnard, Marais y Mensele (2017), los factores de retención primarios asociados como factores de higiene son aquellos que deben estar presentes con el fin de generar una relación duradera entre la organización y los empleados (p. 85). Dentro de estos factores tenemos el balance vida-trabajo, la confianza, el soporte y acompañamiento por parte de sus líderes, la promoción y desarrollo y la equidad en cuanto al pago o recompensa salarial recibido por las funciones realizadas en la posición. Así mismo, dicha investigación describe elementos a mediano y largo plazo importantes para mantener el compromiso en la compañía, tales como la autonomía y flexibilidad en la manera de realizar el trabajo, las relaciones dentro del equipo de trabajo relacionadas con un ambiente colaborativo y las tareas motivantes o retadoras que les permita tener, de acuerdo con sus resultados, el desarrollo o la relación de carrera con la compañía.

En el estudio realizado en Australia por Fernance (2018) se mencionan los motivadores intrínsecos y extrínsecos que la generación *millennial* tiene respecto al trabajo. Dentro de los motivadores extrínsecos se encuentran el salario, unas estructuras de liderazgo claras, un

ambiente de trabajo seguro y entrenamiento y desarrollo. Los motivadores intrínsecos incluyen buena relación con sus colegas y líderes, balance vida-trabajo, reconocimiento de los logros, retroalimentación efectiva, desarrollo de carrera por medio del cumplimiento de hitos profesionales e interés en el trabajo que realizan sus líderes (p. 61).

En los hallazgos de la investigación llevada a cabo por Butler (2018) en cuanto a la retención de la generación *millennial* en las organizaciones del sector público de los Estados Unidos, se destacó que dentro de las prácticas que deben tener en cuenta los líderes con el fin de mantener o retener a la generación *millennial* se encuentran las oportunidades de entrenamiento formal, las actividades o tareas significativas que representen un reto para superar, la equidad salarial, una inmediata retroalimentación, confianza y soporte en la asignación de nuevas tareas y una comunicación efectiva (pp. 22-27).

Aunque los lugares geográficos citados anteriormente se encuentran en ubicaciones diferentes, en cuanto a paralelos y meridianos se refiere, se identifican elementos comunes en los estudios realizados para la generación *millennial*, tales como las causas de rotación o los elementos de retención que se deben tener en cuenta, y que se pueden ver desde diferentes perspectivas, encontrando elementos comunes, como: entrenamiento y desarrollo, retroalimentación efectiva, confianza y soporte por parte de los líderes y buena relación con colegas, con lo cual, aunque hoy se mantienen las diferencias entre países de acuerdo con sus respectivas situaciones históricas, políticas, económicas y culturales, entre otras, se tiene una similitud bastante homogénea en cuanto a las causas de rotación o elementos de retención en la generación *millennial*.

Alton (2017) enumera las cinco formas en que los *millennials* transformarían los sitios de trabajo, en donde se empezarían a ver nuevos estándares de liderazgo desarrollados para atender de manera eficiente los desafíos tanto del mercado como de la propia gente, programas e incentivos para la diversidad e inclusión en los lugares de trabajo, el dilema de la automatización y los avances de la tecnología, lo cual invita a tener una libertad total para buscar la automatización bajo modelos de inteligencia artificial o la restricción y regulación de la misma, así como el ir desarrollando los mecanismos y herramientas para recibir a la generación entrante en la fuerza laboral: la generación Z. La generación *millennial* deberá afrontar cambios tecnológicos con mayor rapidez y ya no los afrontará desde la barrera, como lo hizo mientras llegaba al momento de madurez en su curva de ingreso al mercado laboral; ahora deberá afrontarlo desde la perspectiva de liderazgo que esta generación debe tomar como cambio o relevo generacional, y asumir las responsabilidades de líder de una organización también incluye la rotación voluntaria de los empleados y la batalla por conseguir y retener el mejor talento dentro de la industria, para ser o para mantenerse como una organización exitosa en el tiempo.

La rotación voluntaria de personal en las áreas administrativas de la compañía (entiéndase áreas administrativas, finanzas, mercadeo, recursos humanos, operaciones, tecnología de la información, *broadband*, *customer care* y legal) tuvo en 2017 un incremento de doce puntos porcentuales (12 %) en comparación con el año 2016, con lo cual la dinámica de trabajo de los equipos se vio impactada de acuerdo con los retos organizacionales establecidos en la búsqueda de eficiencias económicas y de eficiencias en procesos, y en establecer una estructura organizacional adecuada para sustentar la operación de corto y mediano plazo de la organización.

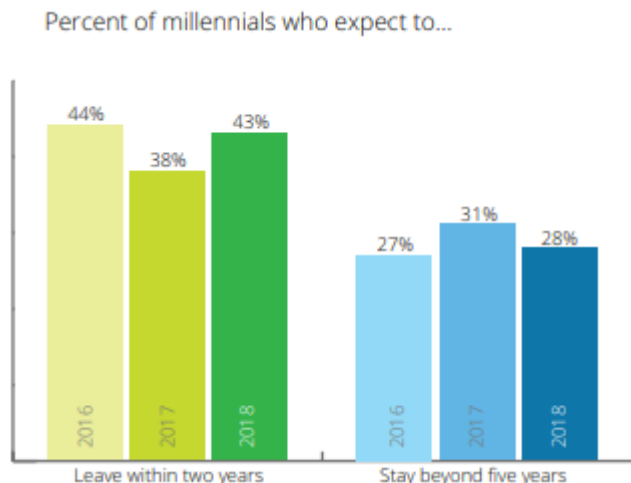
La compañía objeto del presente estudio tiene presencia directa o indirecta (esta última a través de un tercero) en todo el territorio nacional, con bases de operación visibles en las principales ciudades del país, con más de un millón de clientes distribuidos en todos los estratos socioeconómicos, bajo la modalidad de dos servicios o segmentos establecidos: el segmento clásico o pospago y el segmento masivo o prepago. Se encuentra compitiendo en la industria del entretenimiento y las telecomunicaciones, donde la aparición de nuevas tecnologías y de formas de llevar contenido marcan el camino que se debe seguir para brindarle la mejor experiencia al cliente, donde la fuerza laboral *millennial* que, a su vez, según Cardona (2018), es la mayor consumidora de contenido de entretenimiento: “(...) los millennials, o generación Y, dan prioridad al entretenimiento con 60%, en segunda instancia el vestuario con 55% y en tercer lugar destinan 48% de sus recursos económicos a tecnología” (p. 5). Esta fuerza laboral representa el mayor porcentaje de empleados activos al cierre del año 2017. Así mismo, de acuerdo con el estudio realizado por la firma Deloitte (2016) en 2016 (ver figura 1), se aprecia en los mercados emergentes, y en especial en Latinoamérica, la expectativa de dejar en los próximos cinco años la compañía actual a la cual están vinculados empleados de la generación *millennial* es mayor que en economías consolidadas, donde Colombia tiene un porcentaje del 75 %; es decir 3 de cada 4 empleados.



Figura 1. Las perspectivas de los millennials de dejar su cargo actual son mayores en mercados emergentes

Fuente: Deloitte (2016).

Deloitte (2018) en su informe general de 2018 sobre la generación *millennial* nos muestra que la expectativa de dejar su actual compañía se incrementa a los 2 años, y la de tener una permanencia en la misma compañía disminuye a los 5 años, como lo muestra la figura 2.



*Figura 2.* Porcentajes de millennials que esperan dejar su compañía actual en los próximos 2 años y de los que esperan permanecer en la compañía en los próximos 5 años

*Fuente:* Deloitte (2018).

Esto cuestiona a la organización en varios aspectos, en particular en identificar y analizar las causas de dicha rotación y sus motivaciones, y así poder determinar en cuál o en cuáles procesos (compensación, talento, capacitación) se deben enfocar los esfuerzos tanto del equipo de recursos humanos como de los líderes de las áreas en torno a la retención de esta generación de empleados, con planes de retención tanto preventivos como reactivos. Y no es solo el enfoque de los procesos de recursos humanos hacia esta generación, sino también el enfoque de los procesos hacia los líderes de la organización, con el fin de empoderar a cada líder en la gestión del recurso humano, para tener un impacto en primera línea en las áreas.

A continuación se presentan los objetivos del presente trabajo de investigación.

## **Objetivo general**

Analizar los factores que motivan la rotación de personal en áreas administrativas de Directv Colombia en la generación *millennial*, mediante una investigación mixta y el estudio de caso.

## **Objetivos específicos**

- Identificar las tres principales causas de rotación de la generación *millennial* en áreas administrativas de la compañía durante los años 2016 y 2017.
- Caracterizar las causas de rotación voluntaria del personal asociado a la generación *millennial* en áreas administrativas de la compañía durante los años 2016 y 2017.
- Identificar las áreas administrativas que tuvieron una mayor participación de rotación voluntaria de la generación *millennial* durante los años 2016 y 2017.

## **3. Justificación**

Las empresas desde su concepción siempre han tenido como objetivo principal obtener ganancias por la operación que realizan en los mercados, ese es su fin principal. Con el tiempo se han incorporado objetivos paralelos enmarcados por los cambios en el entorno económico, social y tecnológico principalmente. Toda organización tiene en su recurso humano la mayor herramienta para lograr la sostenibilidad y los rendimientos requeridos dentro de sus objetivos; por lo tanto, para la dirección es necesario saber y entender aspectos inherentes a las razones por las cuales los empleados abandonan la compañía, los factores que motivan el retiro y el tiempo promedio de permanencia en la compañía, entre otros factores. De esta manera se podrán tomar mejores decisiones frente al uso de los recursos destinados a retener

a los empleados, su desarrollo, el desempeño en el cumplimiento de sus funciones y, por ende, el impacto en los resultados que persigue la organización.

Con el presente trabajo se pretende identificar y analizar las causas fundamentales de la rotación de personal de la generación *millennial* en la organización, permitiendo así entender si las causas de la rotación se dan por factores externos como la situación de la oferta y demanda del mercado para posiciones de tipo administrativo, o si los factores internos que pueden darse dentro de la organización son los más influyentes, tales como la política de compensación salarial de la organización o la política de desarrollo del talento, por citar solo dos ejemplos.

#### **4. Marco de referencia teórico y conceptual**

##### **La rotación de personal**

La rotación de personal dentro de una organización se mide de manera general a partir de dos conceptos: la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. La primera, y en la cual se enfoca este trabajo, se asocia directamente a una decisión tomada por el empleado, el cual decide por motivos personales o profesionales dar por terminada la relación laboral con el empleador. Gómez, Balkin y Cardy (2008), citados en Cubillos, Londoño y Reyes (2017), opinan que los retiros voluntarios se producen cuando: un empleado decide, por motivos personales o profesionales, analizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o tener más tiempo para su familia o para su propio ocio (p. 232).

Así mismo, como lo describe Fernández (2000), la rotación de personal es considerada como la salida de un empleado de la organización, el cual debe ser reemplazado con la contratación de otra persona que desempeñe las mismas funciones (p. 112).

En otras palabras, según Gonzales (2009): “Por movimiento del personal se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización” (p. 51).

La rotación de personal, enfocándolo en un concepto mucho más amplio dentro del estudio de los recursos humanos como la retención de este, se convierte hoy en un factor de éxito dentro de la competitividad de una compañía en el mercado de referencia donde se desenvuelve y, en general, dentro de la economía tanto en el ámbito local como global.

De acuerdo con Chiavenato (2007), la rotación de personal es definida como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. En otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan a la organización mientras la organización aparentemente permanece igual.

En la revisión de literatura sobre la rotación de personal en las organizaciones se tiende a abordar la relación que existe entre la rotación y la satisfacción laboral. En su trabajo “Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales”, Y. Hernández, G. Hernández y A. Mendieta (2013) hacen referencia a una extensa lista de modelos de decisión de rotación

(Porter y Steers, Mobley, Price, Farrel y Rusbult, Steers y Mowday, Sheridan y Alberson Fichaman, entre otros), la mayoría basados en el modelo de March y Simon (1958). Dicho modelo tenía como variables o causas principales de la rotación de personal conceptos como la intención del empleado de dejar la organización, la percepción de oportunidades laborales externas y la satisfacción laboral, la cual en un principio tomaba como variables la conformidad con el trabajo, las relaciones laborales y la identificación con el trabajo (Hernández y otros, 2013). Sin embargo, debido a los cambios en las formas de trabajo, hoy la dinámica del mercado, la evolución tecnológica y la convergencia en un mismo espacio de varias generaciones (diferenciadas no solo por los tiempos de nacimiento sino por el cambio en los modelos de aprendizaje, la accesibilidad a la información, la utilización de herramientas tecnológicas y los cambios de percepción de la noción de trabajo) seguramente han adquirido una mayor cantidad de variables asociadas, obviamente, al individuo.

Para Chiavenato (2007), la rotación de personal es un efecto de fenómenos tanto internos como externos:

Entre los *fenómenos externos* se pueden citar:

Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.

- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los *fenómenos internos* que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.

- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos. (p. 139)

Esta misma idea acerca de la rotación de personal que expresa Chiavenato (2007) la comparten Flores, Badii y Abreu (2008):

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. (p. 79)

Otros autores dentro de su investigación como Samaniego (1998) aunque citan factores tales como los procesos de selección, capacitación y motivación, entre otros, hacen mayor énfasis en temas de salario. Como lo expresa Samaniego (1998), citado por Ccollana-Salazar (2015): “Un sistema de remuneración influye en las decisiones de los trabajadores ya que ellos tienden a escoger a las mejores empresas que brindan mayores niveles de recompensa” (p. 42).

Para Dessler y Varela (2009), las causas asociadas a la rotación de personal están dadas por la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y la deficiente gestión del área de recursos humanos de la organización (p. 134).

Flores y otros (2008) citan entre las causas de rotación el contenido del trabajo y el salario percibido, cuando la relación entre estos dos factores no se corresponde:

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

(...)

De acuerdo a lo planteado se ha determinado que los factores de estudio relacionados con la rotación de personal son:

1. Insatisfacción laboral
2. Baja remuneración
3. Selección incorrecta (pp. 68-69).

Al respecto, Hernández y otros (2013) describen en su artículo:

(...) algunas de las ideas más extendidas sobre la rotación de los trabajadores son las siguientes, porque: los salarios son bajos y las prestaciones bajas; su trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible. (p. 848)

Domínguez (2015), en su investigación sobre las causas de rotación de personal identificadas en la empresa Holcrest S.A.S., identificó que las causas con mayor impacto dentro de la

rotación son el salario, las oportunidades de carrera, el balance vida-trabajo, el reconocimiento y cooperación entre áreas, y la innovación. De manera similar, Cubillos y otros (2017) hacen una propuesta teórica en la que agrupan en tres categorías las causas de la rotación de personal: la primera, está asociada a las políticas organizacionales; la segunda, a factores motivacionales, y la tercera, a la cultura y el clima organizacional.

Teorías como la de la motivación humana de Maslow (1943), en donde se expone la motivación del individuo como una jerarquía, teniendo como base en su esquema de pirámide las necesidades instintivas (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de desarrollo (autorrealización) como un factor determinante en la toma de decisión de un individuo sobre permanecer o no en una organización o trabajo.

Tal como lo describe Domínguez (2015):

Esta teoría de Maslow (1943) hace una aproximación a cuáles son las necesidades que los individuos en una organización buscan satisfacer con mayor prioridad, es decir, dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, así mismo se analizará hasta qué punto la empresa genera las herramientas necesarias para que el individuo cumpla su necesidad y pueda seguir escalando en la jerarquía de necesidades. (p. 10)

La motivación dentro de las organizaciones o dentro de los ambientes laborales se puede enmarcar mejor dentro de la teoría desarrollada por Herzberg (Manso, 2002), la cual está determinada por dos grupos de factores: los factores de higiene y los factores motivadores, donde los primeros están asociados a sensaciones de insatisfacción, y los segundos, por el contrario, a experiencias que les generan satisfacción.

Manso (2002) lo describe de la siguiente forma:

Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al *contexto* de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los **factores de higiene** abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991).

(...).

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los *contenido[s]* de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores **motivadores**. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. (p. 81)

La teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland, como lo referencia Sikora (2011), establece que los individuos tienen tres necesidades que explican la motivación y, por ende, pueden ser aplicables al hecho de permanecer o no en una organización. Estas son: La afiliación, la cual está determinada por la necesidad de relacionarse con otras personas, entablando relaciones amistosas y cercanas con el fin de sentirse aceptados; una necesidad de logro o realización, en donde está el impulso por sobresalir y exceder la metas u objetivos

propuestos en relación con un grupo de estándares, y la necesidad de poder, la cual busca influenciar a los demás para que se comporten de una manera específica para tener impacto y control (p. 49).

En la investigación realizada por Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zabaleta (2017), citan a Robbin y Judge.

Según Robbins y Judge (2013), las siguientes teorías contemporáneas muestran un enfoque más hacia la motivación de los individuos en el trabajo:

*Teoría de la evaluación cognitiva*

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación. (p. 183)

*Teoría del establecimiento de metas*

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. (p. 185)

*Teoría de la eficacia personal*

Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. (p. 188)

*Teoría del reforzamiento*

Plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. (...) Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias. (p. 191)

*Teoría de la equidad*

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. (p. 193)

#### *Teoría de las expectativas*

La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo (p. 197).

### **La rotación en las diferentes generaciones**

En el espacio laboral se tienen hoy los contrastes entre las diferentes generaciones que conviven: *baby-boomers*, generación X, *millennials* (generación Y) y *centennials* (generación Z). Estos últimos con la menor población dentro del espacio laboral dada su edad, puesto que para el 2018 los primeros representantes de esta generación cumplieron su mayoría de edad en el territorio colombiano.

De acuerdo con el *Diccionario de la lengua española*, por *generación* (2018) se entiende:

4. Conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad.
5. Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.

De acuerdo con *DefiniciónABC* (Generación, s. f.): “La acepción más común y extendida para este término en el ámbito social es aquella que tiene que ver con los grupos etarios desarrollados de manera sucesiva y que cuenta con características consuetudinarias, éticas y culturales específicas”.

Para Díaz, López y Roncallo (2017), el concepto de *generación* puede tener varios matices dependiendo de la óptica de quien lo aborda.

Para Kertzer (1983): “La palabra generación se asocia con parentesco; con personas que tienen la misma edad y comparten momentos históricos, con etapas de la vida como la juventud, madurez o vejez, entre otras asociaciones” (p. 193), o puede estar asociado a puntos de vista bajo una visión positivista o bajo una visión histórico romántica, en donde el primero tiene un concepto lineal y de sucesión mecánica (rango específico de años, elementos compartidos de tipo social e histórico), y el segundo, asociado a vivencias, conductas, costumbres que los identifica.

A continuación en la tabla 1 se muestran de manera resumida las diferencias en ciertos aspectos que tienen las generaciones. Se pueden tomar como los pasos de la evolución de pensamiento y comportamiento de una generación.

Tabla 1.  
*La evolución de las generaciones*

	<b>Generación Silenciosa</b>	<b>Baby-Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Millenials (Generación Y)</b>	<b>Centenials (Generación Z)</b>
Nacidos entre	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1994	1995-2020
Esperanza de vida (promedio)	45 años	65 años	76 años	80 años	85 años
Porcentaje de bachilleres	24%	36%	49%	54%	65%
Estatus profesional anhelado	Empleado	Empleado	Empleador	Empleador	Freelancer
Lo que marcó su generación	La gran depresión	La guerra fría	La caída del muro de Berlín	El ataque a las Torres Gemelas	La Primavera Árabe
Verbo de acción que los caracteriza	Trabajar	Tener	Hacer	Ser	Colaborar
Política	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes
Dispositivo que marcó la época	Radio	Televisor	Walkman	Computador (PC)	Smartphone. Tableta
Desarrollo de Internet	N/A	N/A	10 páginas web	17 millones de páginas web	672 millones de páginas web
Tipología digital	Análogos	Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	Nativos digitales

*Fuente:* Cifuentes (2017, pp. 2-3).

Los *baby boomers*, generación caracterizada por aquellos nacidos al terminar la Segunda Guerra Mundial y en las dos décadas posteriores, los cuales para el año 2018 se encuentran con edades entre los 54 y los 72 años. De acuerdo con las proyecciones del Departamento Nacional de Estadística (Dane, 2018), para el 2018 esta generación comprende aproximadamente el 19,6 % de la población colombiana, y tiene un rol activo en las organizaciones.

Para Kapoor y Salomon (2011), tienden a ser idealistas, están dispuestos a sacrificar temas personales para lograr el éxito, respetan la autoridad y las jerarquías en los lugares de trabajo, tienen dificultad para aprender nuevas tareas, muestran mayor resistencia a los cambios y tienen problemas con llevar a cabo distintas actividades al mismo tiempo (*multitasking*) (p. 309). Para Díaz y otros (2011): “Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida” (p. 195).

Esta generación vivió cambios y momentos históricos tales como las guerras de Corea y Vietnam, los movimientos de los derechos civiles, los derechos de la mujer, la Guerra Fría, la carrera espacial que puso al primer hombre en la luna, la llegada de la televisión como un medio masivo de comunicación, los movimientos en contra de la guerra y sus expresiones como el movimiento hippie y el surgimiento del *rock and roll*, todo esto en contraste con una educación y formación conservadoras desde el hogar. Hoy esta generación se encuentra en proceso de retiro, una parte de los mismos ya están pensionados, pero en las organizaciones tienen posiciones de dirección y son respetados por su conocimiento y experiencia de vida. Y, aunque les cuesta adaptarse a los cambios de manera rápida, han aprendido a usar la tecnología en buena medida para temas tanto personales como profesionales. Esto se puede ver en el manejo primario de correo electrónico y teléfonos inteligentes.

Así mismo, la generación X, que son aquellos nacidos entre 1965 y 1980, con edades entre los 38 y los 53 años, y con una proyección del 18,5 % de la población colombiana para el 2018 (Dane, 2018), según Abad (2015), son definidos como:

(...) hijos de parejas en las que trabajaron madre y padre. Entre ellos predominan los trabajadores del conocimiento, con una gran demanda de aprendizaje, más centrados en la autoridad profesional que en la corporativa y más acostumbrados a la incertidumbre, ante la que se consideran autosuficientes. (p. 99)

Kapoor y Salomon (2011) hacen referencia a características para esta generación, tales como la independencia, la preferencia por realizar el trabajo más de manera individual que en equipos, son de cierto modo escépticos hacia la autoridad y dentro de sus prioridades le dan un mayor valor al balance vida-trabajo (p. 309).

Dentro de las organizaciones se encuentran generalmente ubicados en posiciones de alta y media gerencia. Según Díaz y otros (2011), exhibiendo fortalezas tales como: “Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva” (p. 197).

Esta generación vivió el ingreso de los computadores en el día a día de las empresas, y luego en los hogares, con los computadores personales, vio la caída del Muro de Berlín, el declive de la Unión Soviética y, por ende, el surgimiento de nuevas naciones en Europa Oriental, el fenómeno de la cultura pop de los años ochenta, el conocimiento del virus del VIH, el nacimiento de internet, el rezago del comunismo. En América Latina, la caída de las dictaduras militares, la guerra de las Malvinas y el surgimiento de las bandas icónicas del rock en español.

Para Bennet, Pitt y Price (2012), la generación X ve el trabajo como un desafío que debe estar enmarcado dentro de un contrato o término legal, pero este no debe estar por encima de la vida social y familiar, y en la medida justa se tiene que dar la relación entre el trabajo y el balance de vida (p. 280).

De acuerdo con Bennet y otros (2012), aunque las fechas de inicio y fin de la generación *millennial* pueden variar, se tomará como referencia la población con edades entre los 19 y los 37 años, con una participación del 24,5 % en la población colombiana a 2018, de acuerdo con la proyección del Dane (2018).

En el presente trabajo, la generación *millennial* puede ser definida como lo expresa Abad (2015):

(...) nativos digitales híper conectados, nómadas laborales, colaborativos, solidarios y que unen su perfil público y privado. Ya no les motivan los incentivos materiales de toda la vida del mundo empresarial. Su talento solo lo activan ellos. Buscan autonomía, crecer como personas y aprender. Solo se vuelcan en el trabajo en ciertas condiciones, muchas de las cuáles aún son una incógnita para los altos directivos de la gran empresa, concentrados en un día a día frenético, en obtener resultados inmediatos en su negocio y en los monitores de reputación corporativa. (p. 99)

Esta generación tiene como característica el uso de la tecnología y el acceso a la información, lo que les permite a sus integrantes tener mayor conocimiento de las herramientas y situaciones corporativas en su ingreso al mercado laboral, con lo cual tienen una actitud diferente frente al establecimiento corporativo, gubernamental y social.

De acuerdo con Díaz y otros (2011):

Este grupo generacional ciertamente disfrutó, y disfrutaron, de las bondades de las conquistas de la anterior generación, pero con ellos surgieron también nuevas ideas, otras maneras de hacer las cosas. La Generación Y tiene un pensamiento y actuación diferente, es por esto que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres. (p. 198)

Dentro de las muchas características que se pueden tener de la generación *millennial* es posible listar algunas que mencionan Kapoor y Salomon (2011): se sienten cómodos con el cambio, son muy seguros y expresivos, aunque no se declaran tan independientes como sus antecesores, dado que para ellos es importante trabajar de manera colaborativa, recibiendo instrucciones precisas, pero con la libertad de llevar a cabo las tareas de manera autónoma, recibiendo una retroalimentación inmediata por parte de sus supervisores y viendo a estos últimos más como un mentor que como una figura de autoridad dentro de una organización (p. 310).

Esta generación ha estado inmersa en los cambios tecnológicos y de comunicaciones más acelerados de la historia, han pasado del uso del internet para fines académicos o profesionales a las aplicaciones de tipo social como Facebook o Instagram, a usar el correo electrónico para transmitir un mensaje a usar WhatsApp de manera natural, de buscar información en enciclopedias físicas, al uso diario de buscadores como Google, eventos como la guerra de Irak, los ataques del 11 de septiembre a las Torres Gemelas en Estados

Unidos, la recesión del 2008, el posicionamiento de China como la segunda economía más poderosa, cambios económicos en Europa como la creación del euro como moneda única de la mayoría de los países que la componen, el uso masivo de Microsoft Office en ámbitos académicos y laborales, la entrada de la telefonía móvil y su evolución hacia los teléfonos inteligentes.

Dentro de sus prioridades están el poder viajar y experimentar nuevos espacios y culturas, teniendo vivencias enfocadas al aprendizaje y al conocimiento de las tradiciones locales, lo que les permite llenar los espacios de sus expectativas de crecimiento personal y de comunicar sus viajes y experiencias a través de sus redes sociales tanto para tener un reconocimiento como para dejar un mensaje que les sirva a otros.

Catrastaro (2013) hace referencia a las principales características de la generación *millennial* (p. 27) contenidas en el libro de Molinari (2011) *Turbulencia generacional*, entre las cuales se encuentran la impaciencia, *multitasking* o multitarea, flexibilidad, tecnología, eficiencia, relación personal, escepticismo, resiliencia, espontaneidad, tolerancia y amor a la justicia.

Para Díaz y otros (2011): “Los Millennials son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o se encuentran establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes” (p. 198). De acuerdo con el informe realizado por PricewaterhouseCoopers (PWC, 2018,), para el 2020 el 50 % de la fuerza laboral en el mundo pertenecerá a la generación *millennial* (p. 3), por lo que es importante para las organizaciones comprender sus motivaciones y la manera de gestionarlos dentro de la compañía. Como lo aduce Weber (2015), un conocimiento claro sobre este grupo es fundamental dado que estos

se convertirán en los futuros líderes de las organizaciones, la mayor fuerza de consumidores, la mayor población con acceso a educación y tecnología, así como en el grupo primario de inversionistas (p. 517).

Castrataro (2013) lo describe:

Las mayores razones que llevan a un “Y” a realizar un cambio de trabajo, son la falta de buen ambiente laboral o flexibilidad horaria cuando de expectativa laboral se trata, mientras que desde el punto de vista de realización de personal cambiaría de empresa por desarrollo, crecimiento personal o relación con sus estudios y profesiones. (p. 67)

De acuerdo con los resultados que presentan Flores y otros (2008) en la figura 3, la generación *millennial* es más propensa a aceptar una oferta de trabajo en comparación con la generación X y la de los *Baby Boomers*, con los mayores porcentajes de probabilidad de cambiar de empleo o aceptar una oferta laboral por razones tales como incremento de salario, balance vida-trabajo y oportunidades de desarrollo, lo cual contradice de manera parcial lo citado en el párrafo anterior. El enfoque de cambio con mayor probabilidad de acuerdo con el estudio realizado por el *Corporate Leadership Council* (2014) está dado en el ingreso económico como su principal motivador, aunque se tiene una marcada diferencia entre la generación X y la de los *baby boomers* para factores como un ambiente de trabajo más amigable y mayor respeto por los demás.

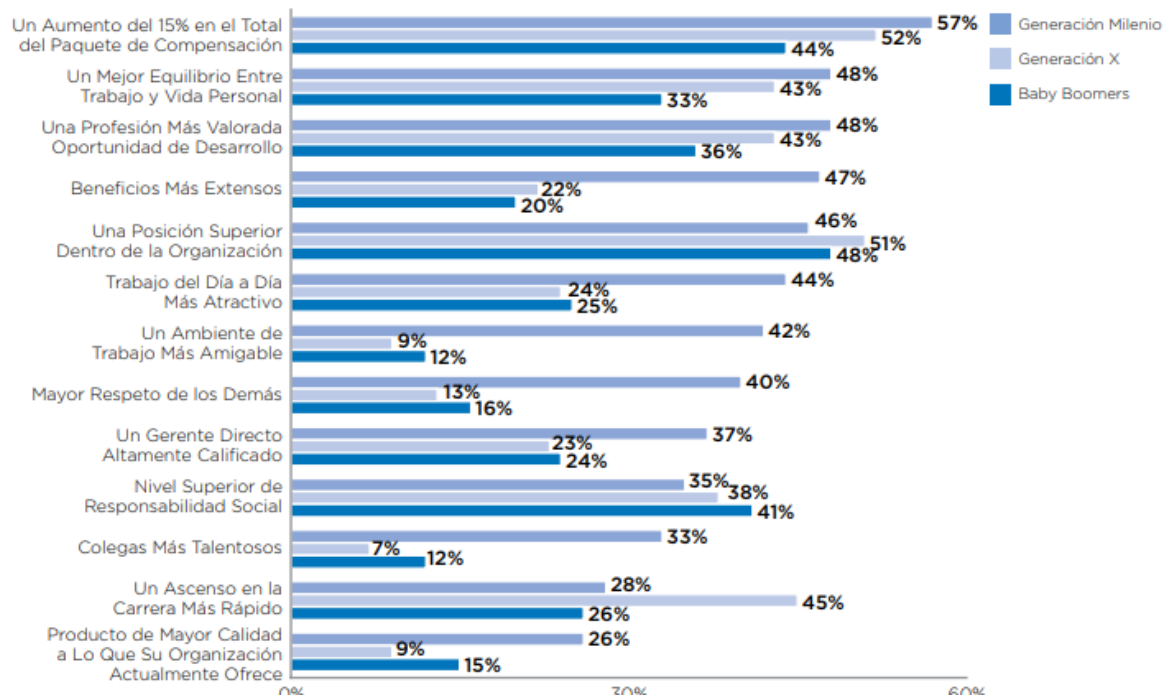


Figura 3. Probabilidades de aceptar nuevos trabajos con base en diferentes factores

Fuente: CEB Corporate Leadership Council (2014).

La figura 4 muestra un resumen de las causas más comunes de la rotación personal en la generación *millennial*, de acuerdo con las fuentes consultadas.



Figura 4. Causas de rotación de personal en la generación millennial

Fuente: elaboración propia, tomada de diferentes autores a partir de la revisión de la literatura.

La generación *millennial* demuestra en el lugar de trabajo comportamientos asociados a la priorización de sus intereses personales, con poca inclinación hacia la rigidez de las estructuras jerárquicas, hacia procesos burocráticos y hacia las oportunidades de crecimiento que no son realizadas bajo un parámetro de transparencia y mérito.

De acuerdo con Díaz y otros (2017): “No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional” (p. 198).

Estos conceptos los ratifica PWC (2018) cuando expresa que los *millennials* no se sienten cómodos con la rigidez de las estructuras corporativas, esperan un crecimiento rápido en la organización, una constante retro alimentación, quieren o necesitan que su trabajo valga la pena y sea reconocido su esfuerzo (p. 3). Para Deloitte (2018), si las prioridades de los líderes están alineadas con las de la generación *millennial*, la percepción de estos últimos ve a la organización como una empresa exitosa, con entornos de trabajo más estimulantes y con mejor desarrollo del talento (p. 27).

Gallup (2016) en su informe “How millenials want to work and live” establece que solo el 29 % de los *millennials* se sienten comprometidos con su empleador, lo que significa que se sienten emocional y comportamentalmente conectados con su trabajo y con la compañía para la cual trabajan. Un 60 % de los *millennials* entrevistados por Gallup (2016) muestran que están abiertos a recibir una oferta de trabajo diferente, un 15 % más alto que las generaciones X y *baby boomers*.

De acuerdo con Ertas (2015), la generación *millennial* es más directa para informar su intención de dejar sus empleos que las otras generaciones o contrapartes, y muchos de los atributos del empleo que se tenían en cuenta anteriormente para seguir en él ya no tienen la misma relevancia; sin embargo, factores tales como desarrollo profesional, promociones basadas en mérito y tener un buen grupo de trabajo se mantienen para todas las generaciones como factores que tienen un impacto sustancial en la intención de abandonar el empleo.

El siguiente cuadro comparativo (tabla 2) nos muestra el comportamiento de tres generaciones frente al trabajo, enfocándose específicamente en la generación *millennial*, en donde en dos de los cuatro cuadros se destacan la flexibilidad laboral y el balance vida-trabajo.

Tabla 2.

Cuadro comparativo de baby boomers, X y millennials frente a la variable trabajo

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994)	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arecibo, 2009)

Fuente: Díaz y otros (2017, p. 200 ).

La figura 5 muestra a continuación los factores de importancia que consideran los *millennials* para elegir una oferta de empleo, donde se destacan los factores de la cultura de la organización, la capacidad del empleador de tener horarios de trabajo flexibles, el salario y beneficios, resaltando el más importante: el tener líderes que lleven a cabo un buen gerenciamiento.

**Importance of Job Factors**

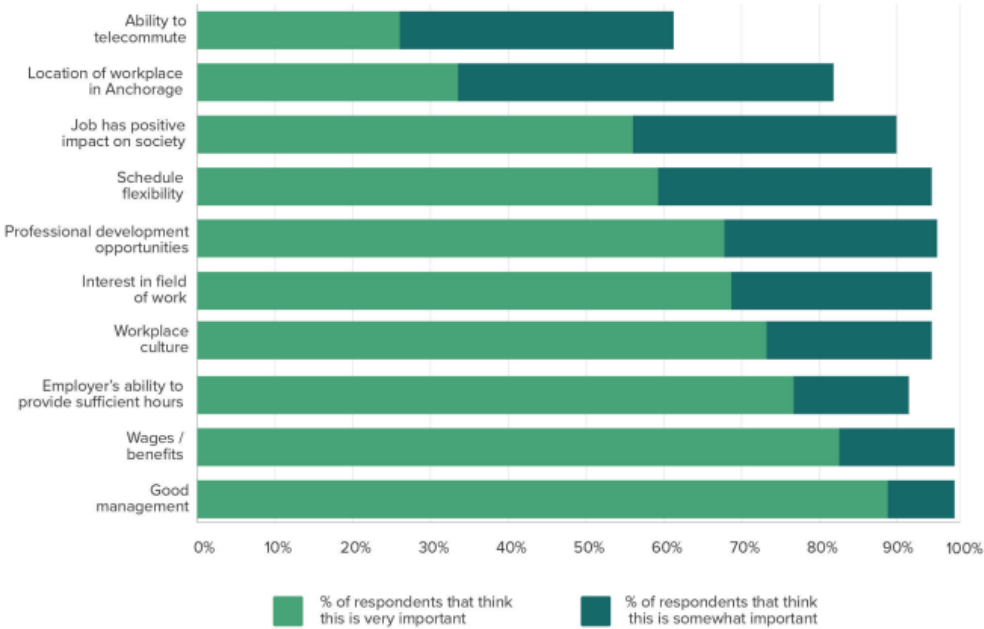


Figura 5. Importancia de los factores en el trabajo para la generación millennial

Fuente: Anchorage Economic Development Corporation (2018, p. 6).

La proyección a largo plazo dentro de una compañía no es ya una prioridad para la generación *millennial*. Según *El Tiempo* (2016), sus motivaciones de cambio de trabajo no tienen muchas veces como principal motivador el incremento salarial:

(...) no se visualizan como los empleados que hacen carrera dentro de una organización, porque están permanentemente en búsqueda de nuevas experiencias.

Muchos duran poco en los trabajos y cambian de empleo no necesariamente porque les aumenten el sueldo sino porque la actividad que van a realizar es más atractiva e interesante para ellos. (párrs. 1-2)

La constante retroalimentación, un entorno empático y una buena comunicación por parte de los líderes de la organización son factores que deben tener en cuenta las organizaciones para disminuir la rotación laboral de la generación *millennial*.

Las psicólogas Serna y Ángel lo describen así en una entrevista en la revista *Semana* (2017):

Una forma de evitar que los Millennials se vayan de su puesto de trabajo –dicen- es desarrollar en los directivos de las empresas tres habilidades básicas: empatía, comunicación y liderazgo. Estas les permitirán comprender mejor las necesidades particulares de sus jóvenes empleados, sus expectativas, preferencias e intereses dentro de la organización, a fin de desarrollar estrategias que promuevan la satisfacción laboral de los mismos. (párr. 2)

Neira (2018) señala que, de acuerdo con una encuesta realizada por la firma Michael Page entre más de 1700 candidatos con edades entre los 20 y los 50 años de edad, se destaca que un 23 % de los encuestados que pertenecen a la generación *millennial* se encuentran abiertos a recibir ofertas laborales aún si se encuentran trabajando.

Beltrán, ejecutivo de Michael Page (2018) destaca:

(...) la generación Millennial prefiere trabajar desde casa, no se siente cómoda con los horarios de oficina y por eso busca opciones como el home office. También, por lo general, duran poco tiempo en un empleo gracias a las grandes expectativas que tienen laboralmente (p. 6).

Para Cuesta, Ibáñez, Tagliaiabue y Zangaro (2009), la falta de fidelización hacia un empleo en la generación *millennial* está asociada a una estabilidad en la empleabilidad (EeE), un concepto contrario a la estabilidad laboral. Este concepto de estabilidad en la empleabilidad se define como:

(...) el comportamiento que prioriza la adquisición y ejercicio de características y competencias que otorguen a su poseedor empleabilidad. Esta prioridad se contrapone a los comportamientos conducentes a tener un empleo estable. Para el modelo de [Empleabilidad en la estabilidad] (EeE), la estabilidad está dada no por la relación con un mismo entorno de trabajo sino por la posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes (p. 133).

La estabilidad en la empleabilidad (EeE) como hipótesis sostiene:

(...) entonces, que ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad (EeE). Es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos (p. 135).

## **5. Estrategia metodológica**

El trabajo presenta una investigación mixta de carácter tanto cuantitativo como cualitativo en la recolección y análisis de la información. Cuantitativa, porque se utiliza la recolección y análisis de datos extraídos de primera mano de la Compañía, de bases de datos de la empresa, de empleados y del uso de la estadística descriptiva básica. Cualitativa, por el uso

de una encuesta a empleados de las áreas administrativas de la Compañía, con una muestra representativa de 110 empleados, de una población total de 427 empleados de áreas administrativas, con una participación del 80 % en la encuesta, con un total de 88 encuestas contestadas. Estas 88 encuestas permiten tener una muestra final del 21 % sobre la población total de empleados.

Las fases se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- En la primera etapa se da lugar a la caracterización de los factores (identificación y análisis) que inciden en la rotación de personal, de acuerdo con su impacto y relevancia.
- En la segunda etapa se comparan los resultados cuantitativos con los cualitativos, con el fin de revisar si existen brechas o coincidencias significativas.
- En la tercera etapa se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se pueden generar para el equipo de recursos humanos de la Compañía.

## **6. Presentación y análisis de resultados**

Los datos recopilados para la realización de la investigación se obtuvieron de las bases de datos de la Compañía para los años 2016 y 2017, de los períodos de enero a diciembre. A continuación, se presentan los datos demográficos de la Compañía Directv Colombia para los años 2016 y 2017, con un *headcount* final para 2016 y 2017 de 1132 y 1077 empleados respectivamente.

Tabla 3.

*Distribución de headcount por generación total Compañía*

Generación	2016	2017
<i>Baby boomers</i>	1%	1%
Generación X	28%	25%
Generación Y	69%	71%
Generación Z	2%	3%
Total general	100%	100%

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 4.

*Distribución de headcount por generación de las áreas administrativas*

Generación	2016	2017
<i>Baby boomers</i>	1%	1%
Generación X	29%	28%
Generación Y	70%	70%
Generación Z	1%	1%
Total general	100%	100%

*Fuente: elaboración propia.*

La generación Y, o generación *millennial*, tiene una participación en el total de empleados de la Compañía del 69 % y del 71 % para los años 2016 y 2017 respectivamente. Y en las áreas administrativas, una participación del 70 % para los dos años descritos anteriormente. Por lo tanto, es en esta generación en la que recae la mayor concentración de la fuerza laboral de la Compañía; por ende, conocer las causas de rotación de personal que se dan en esta generación es de suma importancia para la operación.

En las tablas 5 y 6 se ve la distribución por género del total de la compañía y por áreas administrativas.

Tabla 5.  
Distribución de headcount por género total Compañía

Género	2016	2017
M	53%	55%
F	47%	45%
Total general	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.  
Distribución de headcount por género y por generación en áreas administrativas

Generación	Género	2016	2017
Baby boomers		0,7%	0,8%
	M	0,4%	0,4%
	F	0,4%	0,4%
Generación X		28,8%	27,8%
	M	16,2%	14,9%
	F	12,6%	12,9%
Generación Y		69,7%	70,4%
	M	36,6%	38,3%
	F	33,2%	32,1%
Generación Z		0,7%	1,0%
	M	0,4%	0,6%
	F	0,4%	0,4%
Total general		100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia.

La participación por género en la generación *millennial* (Y) muestra un porcentaje mayor de hombres, aunque en la Compañía se mantiene una proporción mayor de hombres que mujeres, la diferencias entre esta es no mayor a diez puntos porcentuales (10%) y se tiene como iniciativa a nivel regional poder tener una participación de género en la misma proporción. De acuerdo con esto para cubrir las vacantes que se generen en la Compañía se debe tener en los candidatos la misma cantidad de mujeres que hombres.

En la tabla 7 se muestra la distribución por generación dentro de cada una de las áreas administrativas de la Compañía, en donde para la generación Y o *millennial* tiene la mayor participación en las áreas de finanzas, *fops*, *customer care* y *broadband*, con un 49,54%.

Tabla 7.

*Distribución de headcount por generación y áreas administrativas*

Generación / Áreas	2016	2017
<i>Baby boomers</i>	0,73%	0,82%
<i>Engineering &amp; Broadcast</i>	0,18%	0,20%
Finanzas	0,18%	0,20%
<i>General Management</i>	0,18%	0,20%
IT	0,18%	0,20%
<b>Generación X</b>	<b>28,88%</b>	<b>27,87%</b>
<i>Broadband</i>	2,93%	3,69%
<i>Customer Care</i>	5,12%	4,92%
<i>Engineering &amp; Broadcast</i>	0,18%	0,20%
Finanzas	5,30%	4,92%
FOPS	4,94%	4,71%
<i>General Management</i>	0,91%	1,02%
HR	1,10%	1,23%
IT	4,20%	3,69%
Legal	1,46%	1,43%
<i>Marketing</i>	2,74%	2,05%
<b>Generación Y</b>	<b>69,65%</b>	<b>70,29%</b>
<i>Broadband</i>	14,08%	15,78%
<i>Customer Care</i>	11,15%	11,07%
<i>Engineering &amp; Broadcast</i>	0,37%	0,20%
Finanzas	12,61%	13,52%
FOPS	11,70%	10,86%
<i>General Management</i>	0,18%	0,20%
HR	3,66%	3,69%
IT	5,67%	5,74%
Legal	2,19%	2,66%
<i>Marketing</i>	8,04%	6,56%
<b>Generación Z</b>	<b>0,73%</b>	<b>1,02%</b>
<i>Broadband</i>	0,18%	0,20%
Finanzas	0,37%	0,20%
IT	0,00%	0,20%
Legal	0,18%	0,20%
<i>Marketing</i>	0,00%	0,20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

El promedio en años de antigüedad en la Compañía para el total de la generación *millennial* es de 1,5 años, pero cuando se segmenta al área administrativa, este cambia a un promedio de 3,1 años (figura 6).

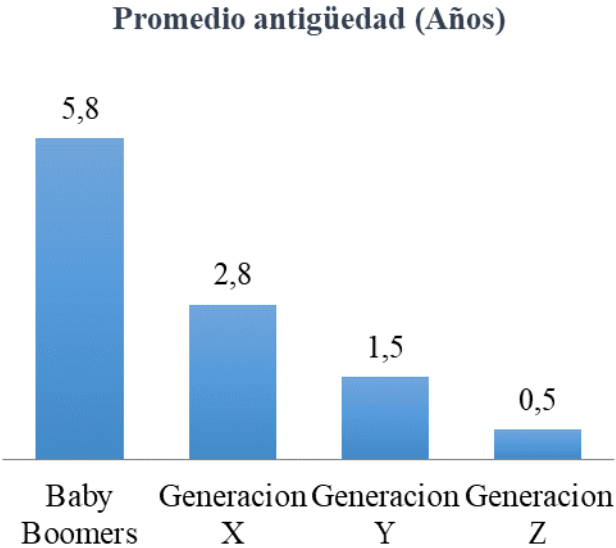


Figura 6. Promedio de antigüedad total Compañía por generación

Fuente: elaboración propia, a partir de Directv 2017.

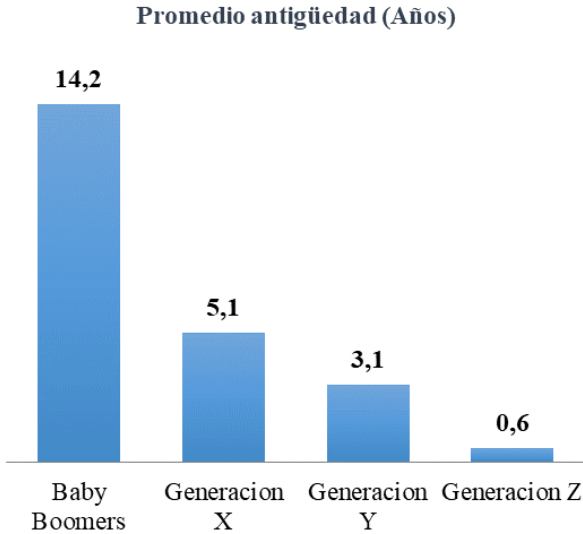


Figura 7. Promedio de antigüedad en área administrativas por generación

Fuente: elaboración propia, a partir de Directv 2017.

La rotación voluntaria, como lo señalan Hernández y otros (2013) citando a March y Simon (1958), depende de la percepción de cada persona sobre sus motivaciones o deseos de realizar un cambio y de las oportunidades o facilidades de hacer dicho cambio la revisión de las oportunidades laborales externas.

La rotación voluntaria para la compañía está determinada por el criterio establecido a nivel regional por parte de la dirección de recursos humanos, en donde se establece que la rotación es voluntaria solo si se debe realizar únicamente el pago de las obligaciones que establece la ley, y las cuales ya se tienen dentro de la provisión del gasto. Dentro de estas se encuentran las obligaciones legales determinadas en la liquidación.

Según Gerencie.com (2018): “Recordemos que la liquidación está compuesta por el salario adeudado, las vacaciones no disfrutadas, la prima de servicios, las cesantías, los intereses sobre cesantías” (párr. 4). Si se llegara a realizar un pago adicional por parte de la Compañía en razón de situaciones específicas, así el empleado presente su renuncia de carácter voluntario, esta no será tomada en cuenta dentro de los datos de rotación voluntaria.

Al tener la mayor participación en el *headcount* de la Compañía, la generación Y, o *millennial*, tiene a su vez la mayor participación en la rotación voluntaria en el total de la Compañía (ver tabla 8). Para este estudio, la relación *headcount*-rotación es directamente proporcional. Esto demuestra que para la generación Y, o *millennial*, es algo común tener cambios de empleo y de empleador, lo que no se da en las generaciones anteriores, las cuales de acuerdo con la literatura buscan una estabilidad laboral con su empleador actual, además

de tener en las posiciones de dirección a la mayoría de individuos pertenecientes a la generación X y *baby boomers*.

Tabla 8.

*Participación por generación en la rotación voluntaria total Compañía*

Generación	2016	2017
<i>Baby boomers</i>	1,09%	0,00%
Generación X	16,09%	17,01%
Generación Y	77,61%	78,01%
Generación Z	5,22%	4,98%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

La rotación voluntaria en el género femenino para la generación Y, o *millennial*, incrementó de 2016 a 2017, un resultado similar para la misma generación y género, pero en las áreas administrativas de la Compañía (tablas 9 y 11).

Tabla 9.

*Participación por generación y por género en la rotación voluntaria total Compañía*

Generación / Género	2016	2017
<i>Baby boomers</i>	1,1%	0,0%
F	0,2%	0,0%
M	0,9%	0,0%
Generación X	16,1%	17,1%
F	6,1%	5,0%
M	10,0%	12,0%
Generación Y	77,6%	78,0%
F	37,6%	40,2%
M	40,0%	37,8%
Generación Z	5,2%	4,9%
F	3,7%	3,7%
M	1,5%	1,2%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Las tablas 10 y 11, muestran la participación por generación en la rotación voluntaria en las áreas administrativas, en donde la generación Y, o *millennial*, tiene un incremento de diez (10 %) puntos porcentuales en 2017 con respecto a 2016, en donde se evidencia un incremento de rotación de género masculino en esta generación.

Tabla 10.

*Participación por generación en la rotación voluntaria en áreas administrativas*

Generación	2016	2017
Generación X	25,27%	19,12%
Generación Y	70,33%	80,88%
Generación Z	4,40%	0,00%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Tabla 11.

*Participación por generación y género en la rotación voluntaria en áreas administrativas*

Generación / Género	2016	2017
Generación X	25,27%	19,12%
F	9,89%	7,35%
M	15,38%	11,76%
Generación Y	70,33%	80,88%
F	43,96%	44,12%
M	26,37%	36,76%
Generación Z	4,40%	0,00%
F	4,40%	0,00%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Las áreas administrativas en donde se tiene una mayor participación en la rotación voluntaria por parte de la generación Y, o *millennial*, son *marketing*, con un 13,19 %, y un 22,06% para 2016 y 2017 respectivamente; *broadband*, con un 26,37 % y 10,29 %, y finanzas, que para los años en estudio mantiene un valor similar del 13,19 % y 13,24 %, como se muestra en la

Tabla 12. Dentro del *headcount* de las áreas administrativas de la Compañía, estas áreas tienen el 60 % de participación, con la mayor cantidad de empleados asociados a la generación Y, o *millennial*.

El área de *broadband* es nueva dentro de la estructura organizativa de la Compañía (inició en el segundo semestre de 2015 como área única de la Compañía; es decir, dejó de estar asociada a otra área, en este caso al área de *marketing*), que tiene una asociación de perfiles y competencias profesionales muy específicos que son aún escasos en el mercado laboral colombiano y que, por ende, son llamativos para dicho mercado. Esta estructura no se encontraba en su estado de madurez en el año 2016 en cuanto a procesos y sistema de liderazgo, es en este año donde para la generación Y, o *millennial*, se ve una participación del 37,50 % en la rotación voluntaria.

Durante los años 2016 y 2017 se efectuaron cambios de tipo organizativo en el área de *marketing* y se les realizaron ajustes a los procesos y a la dinámica de la forma como había venido funcionando el área, y se integraron áreas de trabajo buscando una mayor productividad y eficiencia a nivel general. Esta situación se generó dada la salida voluntaria de la Compañía del líder del área, la cual trajo consigo la salida voluntaria de tres líderes de la gerencia media. Estas salidas se ven reflejadas en el incremento de la participación de la rotación de la generación X para el año 2017.

Los cambios tanto de liderazgo como de funciones quizás generaron para esta área un incremento de la rotación en la generación Y, o *millennial*, para el año 2017, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.

*Participación por generación y por área administrativa en la rotación voluntaria*

Generación / Área	2016	2017
Generación X	25,27%	19,12%
<i>Broadband</i>	13,19%	0,00%
<i>Customer Care</i>	2,20%	2,94%
Finanzas	2,20%	5,88%
FOPS	3,30%	0,00%
<i>General Management</i>	1,10%	0,00%
IT	1,10%	5,88%
<i>Marketing</i>	2,20%	4,41%
Generación Y	70,33%	80,88%
<i>Broadband</i>	26,37%	10,29%
<i>Customer Care</i>	6,59%	14,71%
Finanzas	13,19%	13,24%
FOPS	4,40%	10,29%
HR	1,10%	0,00%
IT	3,30%	8,82%
Legal	2,20%	1,47%
<i>Marketing</i>	13,19%	22,06%
Generación Z	4,40%	0,00%
<i>Broadband</i>	4,40%	0,00%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Los motivos o factores de la rotación voluntaria en la compañía se clasifican como se muestra en la figura 8.

DESARROLLO PERSONAL	SALARIO	AMBIENTE LABORAL	MOTIVOS PERSONALES
Cambio de ciudad o país	Oferta Laboral - Ascenso de nivel o cargo	Ambiente área	Asuntos Personales-Salud
Asuntos Personales-Estudios	Oferta Laboral - Mejor oferta salarial en el mismo nivel	Actitud	Asuntos Personales-Calamidad doméstica
Asuntos Personales-Viaje		Liderazgo Jefe	Asuntos Personales-Enfermedad familiar
Asuntos Personales-Negocio independiente		Clima	
Mejorar balance vida personal / laboral			

Figura 8. Motivos de rotación voluntaria establecidos por Directv Colombia

Fuente: elaboración propia, a partir de Directv 2017.

El análisis de los datos muestra que los motivos de rotación para la generación *millennial* que tienen más relevancia, y que sumados arrojan porcentaje mayor al 60 %, son el salario y el desarrollo personal. Con una rotación del género femenino mayor al género masculino en total, pero con una disminución en el porcentaje para el año 2017 con respecto al año 2016. Con una marcada tendencia de desarrollo personal como motivo de rotación para el género femenino, con un incremento de más de diez puntos porcentuales (19 %), de lo cual se puede concluir que para la generación Y, o *millennial*, de género femenino el viajar o estudiar son su principal motivación para dejar la Compañía, en contraste con lo que el género masculino muestra como motivador de salida de la Compañía, que es salario asociado a un ascenso en la carrera profesional o un mayor valor salarial en la misma posición, de acuerdo con lo que se indica en las tablas 13 y 14.

Tabla 13.

*Distribución de los motivos de rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas*

Motivos de rotación	2016	2017
Ambiente laboral	18,75%	7,27%
Desarrollo personal	23,44%	40,00%
Motivos personales	10,94%	3,64%
Salario	46,88%	49,09%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Tabla 14.

*Participación por género en los motivos de rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas*

Género / motivo de rotación	2016	2017
F	62,50%	54,55%
Ambiente laboral	12,50%	3,64%
Desarrollo personal	15,63%	29,09%
Motivos personales	6,25%	0,00%
Salario	28,13%	21,82%
M	37,50%	45,45%
Ambiente laboral	6,25%	3,64%
Desarrollo personal	7,81%	10,91%
Motivos personales	4,69%	3,64%
Salario	18,75%	27,27%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Para cada motivo principal se destacan sus principales motivos secundarios, los cuales ayudan a tener un factor más específico de la rotación voluntaria para la Compañía. Se destacan, de acuerdo con la tabla 15, el liderazgo jefe para el motivo principal ambiente laboral, con un 15,63 % en 2016, y su reducción a un 1,82 % en 2017; asuntos personales-estudios y asuntos personales-viaje para desarrollo personal, con un 10,91 % en 2017, y

mejorar balance vida personal/laboral, con un 16,36 % para 2017, con un incremento de 8,5 puntos porcentuales con respecto a 2016.

El liderazgo jefe como causa secundaria principal para el motivo ambiente laboral llama particularmente la atención con un 83,36 % en la participación total del motivo de rotación voluntaria por ambiente laboral para el 2016, con lo cual se puede concluir que durante el año en mención un pobre liderazgo llevó a tener una mayor rotación. En las áreas en donde este motivo tiene una participación considerable se tenía un riesgo de seguir con la misma tendencia. Cabe resaltar que para 2017 tiene una disminución bastante significativa, con una reducción de más de trece puntos porcentuales (13 %), de lo cual se puede concluir que la gestión de los programas de liderazgo y comunicación que tiene la Compañía para su personal de liderazgo tuvo un mayor impacto, seguido con un acompañamiento constante como asesores y facilitadores del equipo de recursos humanos.

Se presenta una reducción del porcentaje de participación en los motivos de la rotación voluntaria por motivos personales para el 2017 con respecto al 2016, y un comportamiento similar para el motivo salario, con una participación entre el 46 % el 49 %, con un incremento del 4,8 % para el motivo secundario de mejor oferta salarial en el mismo nivel de un año al otro (tabla 15).

Tabla 15.  
Participación de motivos secundarios en la rotación voluntaria de la generación millennial en áreas administrativas

Motivo de rotación / motivo secundario	2016	2017
Ambiente laboral	18,75%	7,27%
Actitud	0,00%	1,82%
Ambiente área	0,00%	1,82%
Clima	3,13%	1,82%
Liderazgo jefe	15,63%	1,82%
Desarrollo personal	23,44%	40,00%
Asuntos personales- negocio independiente	1,56%	0,00%
Asuntos personales- viaje	3,13%	10,91%
Asuntos personales-estudios	9,37%	12,73%
Asuntos personales-negocio	1,56%	0,00%
Mejorar balance vida personal / laboral	7,81%	16,36%
Motivos personales	10,94%	3,64%
Asuntos personales- calamidad doméstica	6,25%	1,82%
Asuntos personales- enfermedad familiar	4,69%	1,82%
Salario	46,88%	49,09%
Oferta laboral- ascenso de nivel o cargo	28,13%	25,45%
Oferta laboral- mejor oferta salarial en el mismo nivel	18,75%	23,64%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Al analizar los motivos de rotación de la generación *millennial* en las áreas administrativas de la Compañía se encontró que las áreas de *broadband*, *marketing* y finanzas tienen los porcentajes más altos de participación.

Para el área de finanzas se tiene para los años 2016 y 2017 un valor muy similar del porcentaje de participación, en donde los motivos desarrollo personal y salario tienen los valores más significativos. Esta área tiene la mayor participación en términos de *headcount* de las áreas administrativas de la Compañía, con una estructura organizativa diferencial a los niveles

establecidos por recursos humanos de manera general, dado que, por un tema de operatividad, esta área cuenta con un nivel adicional de cargo en la estructura. Lo anterior genera un traslape salarial en posiciones, por lo cual se tienen restricciones en cuanto a los incrementos salariales anuales para las posiciones en estos niveles de traslape y ajustes diferenciales para las promociones de personal que se puedan dar en estos niveles, lo cual puede tener injerencia en el motivo primario de rotación voluntaria para esta área.

Para el área de *broadband* se tiene que para el año 2016 los porcentajes de participación de los motivos de rotación voluntaria son mayores que para el año 2017, en donde ambiente laboral y salario son los dos motivos con mayor participación. Esto coincide con lo expuesto en párrafos anteriores para esta área, en cuanto a la estabilización de la estructura y los procesos, lo cual puede estar asociado al motivo ambiente laboral, y para el motivo salario el atractivo que tienen los perfiles específicos de las posiciones de esta área y su escasez en el mercado laboral.

En *marketing*, los dos motivos con mayor participación en la rotación voluntaria son desarrollo personal y salario (tabla 16). Este último, que presenta la mayor variación porcentual año a año, puede tener su causa en la integración y organización realizada en 2017 del área referenciada en párrafos anteriores, dado que se pueden generar situaciones de duplicidad de roles, cargos y tareas, lo cual puede fomentar la inconformidad del valor salarial percibido por la función realizada en la Compañía.

Tabla 16.

*Motivos de rotación voluntaria / áreas administrativas de la generación millennial*

Motivos rotación voluntaria / áreas	2016	2017
Ambiente laboral	18,75%	7,27%
<i>Broadband</i>	6,25%	1,82%
<i>Customer Care</i>	0,00%	1,82%
Finanzas	1,56%	1,82%
FOPS	3,13%	1,82%
IT	1,56%	0,00%
<i>Marketing</i>	6,25%	0,00%
Desarrollo personal	23,44%	40,00%
<i>Broadband</i>	10,94%	5,45%
<i>Customer Care</i>	3,13%	7,27%
Finanzas	1,56%	5,45%
FOPS	1,56%	1,82%
IT	0,00%	5,45%
Legal	3,13%	1,82%
<i>Marketing</i>	3,13%	12,73%
Motivos personales	10,94%	3,64%
<i>Broadband</i>	4,69%	0,00%
<i>Customer Care</i>	1,56%	0,00%
FOPS	1,56%	3,64%
IT	1,56%	0,00%
<i>Marketing</i>	1,56%	0,00%
Salario	46,88%	49,09%
<i>Broadband</i>	15,63%	5,45%
<i>Customer Care</i>	4,69%	9,09%
Finanzas	15,63%	9,09%
FOPS	0,00%	5,45%
HR	1,56%	0,00%
IT	1,56%	5,45%
<i>Marketing</i>	7,81%	14,55%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Tabla 17.

*Participación de la rotación voluntaria por áreas de la generación millennial*

Áreas	2016	2017
<i>Broadband</i>	37,50%	12,73%
<i>Customer Care</i>	9,38%	18,18%
Finanzas	18,75%	16,36%
FOPS	6,25%	12,73%
HR	1,56%	0,00%
IT	4,69%	10,91%
Legal	3,13%	1,82%
<i>Marketing</i>	18,75%	27,27%
Total general	100,00%	100,00%

*Fuente:* elaboración propia.

Con el fin de contrastar la información obtenida durante los años 2016 y 2017 se propuso realizar una encuesta (anexo 1) que permitiera efectuar un análisis comparativo con la percepción en el año 2018. Dicha encuesta, realizada usando la plataforma de *software* Qualtrics en 2018, para una población objetivo de 110 empleados asociados a las áreas administrativas de la Compañía se obtuvo en promedio una participación del 80 %, con una distribución por género de 45,5 % femenino y 54,5 % masculino, una participación de la generación X del 41,76 %, de la generación *millennial* del 51,65 %, y de la generación Z del 6,59 %.

La figura 9 muestra a continuación los resultados de las respuestas a la siguiente pregunta: *¿Cuál sería su principal motivación para buscar una mejor oferta laboral?*, donde el 53,85 % se inclinó por un balance vida-trabajo, lo cual es acorde con los resultados para 2017 en cuanto a este motivo, y un 26,37 % buscando un desarrollo profesional-ascenso laboral.

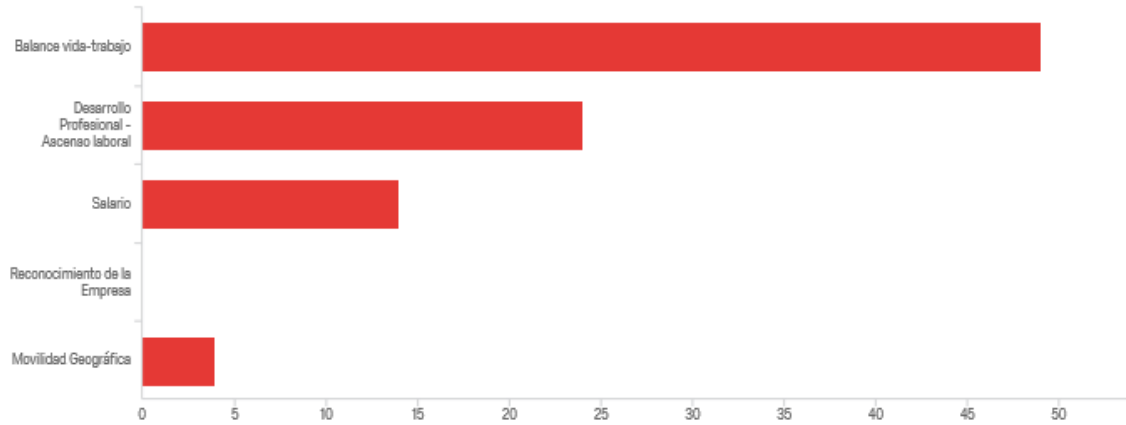


Figura 9. Motivación para buscar una mejor oferta

Fuente: elaboración propia.

En la figura 10, con un 31,52 %, balance vida-trabajo es la principal razón por la cual darían por terminada la relación laboral con la Compañía, seguida de un mal ambiente laboral, con un 30,43 %, y la compensación económica en un tercer renglón, con un 16,30 %.

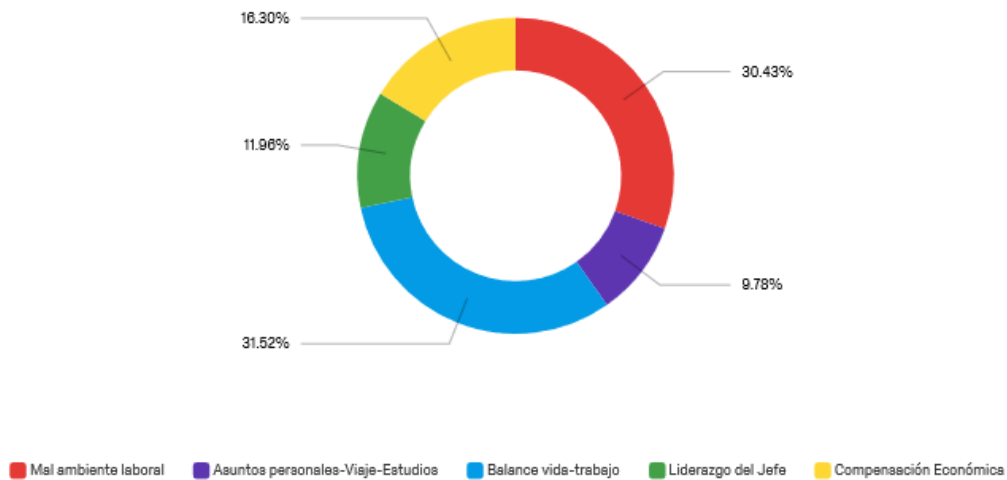


Figura 10. Principal razón para dar por terminada su relación laboral con la Compañía

Fuente: elaboración propia.

Tanto en la motivación para buscar una mejor oferta laboral como el motivo por el cual daría por terminada la relación laboral con la Compañía se destaca que el balance vida-trabajo ocupa el primer lugar. Comparando estos resultados con los obtenidos para 2016 y 2017 se evidencia un incremento en este motivo, lo cual indica que, en general, con independencia de la generación, poder equilibrar las actividades laborales con las actividades personales ha tomado una gran importancia a la hora de tomar la decisión de continuar o buscar un empleo.

En relación con la percepción de satisfacción en cuanto a la compensación salarial en la actual posición y las oportunidades de desarrollo, se tiene que para la primera un 58,24 % se encuentra satisfecho y un 24,18 % muy satisfecho, en contraste con las oportunidades de desarrollo, donde un 41,30 % se encuentra satisfecho y un 34,78 % poco satisfecho (figura 11).

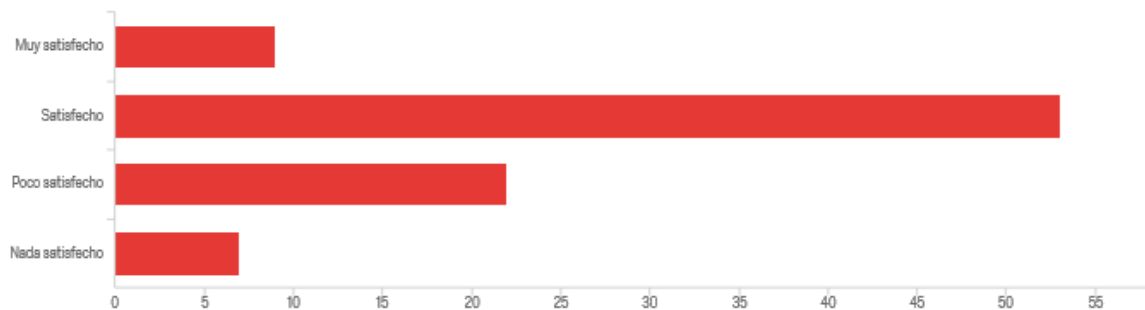


Figura 11. Percepción de satisfacción de la compensación salarial actual para la posición

Fuente: elaboración propia.

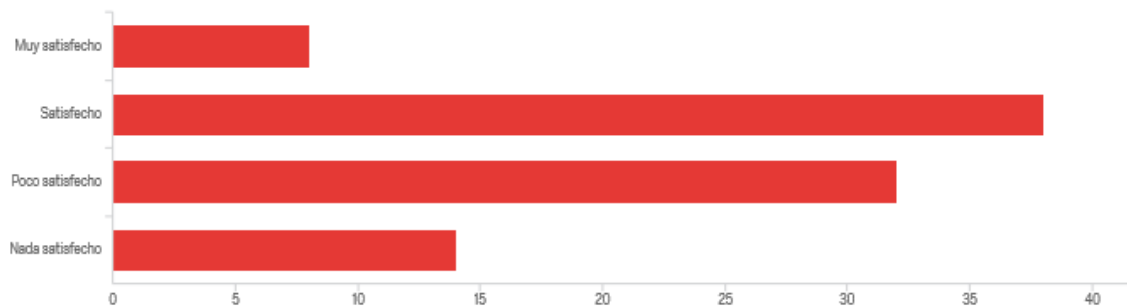


Figura 12. Percepción de satisfacción de las oportunidades de desarrollo profesional para la posición actual.

Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar que la percepción de remuneración salarial con respecto a la posición actual tiene una aceptación por encima del 50 %, lo cual entra en contraste con la participación del motivo secundario de rotación oferta laboral- mejor oferta salarial en el mismo nivel, la cual tiene un crecimiento de 2016 a 2017. Esta percepción con este porcentaje de satisfacción para 2018 pudo darse por ajustes o mejoras en cuanto al posicionamiento de los salarios de la Compañía frente al mercado, con una mayor competitividad en el compa ratio general.

La percepción de oportunidades de desarrollo en la misma posición nos muestra un nivel de insatisfacción superior.

## 7. Conclusiones

La rotación de personal en una compañía es un fenómeno que se da de manera natural, y que puede ser por decisión de la Compañía en la búsqueda de la optimización de sus procesos y cambios en su estructura organizativa para adaptarse a los desafíos del mercado o que se puede dar por decisión de los empleados voluntariamente, en respuesta a cambios en sus

necesidades, motivaciones y aspiraciones, con lo cual el abanico de motivos o factores de rotación puede ser bastante amplio. Los cambios que se han dado en la forma como interactúa la fuerza laboral, de acuerdo con el avance de la tecnología y el comportamiento general de la generación *millennial* en las organizaciones, suponen una nueva dinámica en cómo liderar a las personas en cada organización con el fin de buscar el éxito de esta.

Entre los motivos principales de rotación que presenta la generación *millennial* en las áreas administrativas de la Compañía se identifican salario, desarrollo personal y ambiente laboral, en donde para cada una de estos hay una segunda clasificación en la cual se destaca que, para salario, el mayor porcentaje de este motivo se da por un tema de ascenso, y para desarrollo personal, un incremento en el año 2017 de balance vida-trabajo, estudios y viaje con respecto al año 2016. Las características de la generación *millennial*, de buscar balance vida-trabajo y desarrollo profesional, se ven reflejadas en los resultados obtenidos, dado que estas son dos de las tres causas de mayor rotación encontradas tanto en el análisis cuantitativo como en el cualitativo realizado.

Aunque los resultados para 2017 tuvieron una reducción significativa para el motivo secundario liderazgo del jefe, y en la percepción del 2018 ocupa el cuarto lugar entre los cinco motivos por los cuales daría por terminada la relación laboral actual, se debe seguir trabajando en la formación de los líderes de la Compañía en cuanto al rol de dirección de personas, enfocando los esfuerzos en un entrenamiento en habilidades de comunicación, seguimiento de resultados, empoderamiento de equipos y gestión del aprendizaje, con el fin de formar y mantener ambientes de trabajo agradables pero a la vez retadores e inspiradores para las nuevas generaciones de empleados. Así mismo, el seguimiento que la Compañía le

realice de manera integral al comportamiento del líder puede develar los motivos reales de rotación que tienen los empleados, que, si bien siempre por temas de progreso personal y profesional los empleados están buscando mejores oportunidades laborales, estas no tengan como motivador principal la poca gestión y acompañamiento que pueden percibir de un líder los empleados en la Organización.

Así mismo, teniendo en cuenta que para la generación Y, o *millennial*, un factor fundamental en la decisión de permanecer o no en la organización es el balance vida-trabajo, son los líderes los que, desde el ejemplo, tienen que promover esta condición, deben hacer respetar los programas o propuestas que la Compañía genere para contribuir con este fin, buscar siempre no una productividad asociada a la cantidad de horas laboradas sino un enfoque hacia la capacidad de conseguir los objetivos trazados en tiempo y forma, con un valor agregado diferencial que le permita al empleado obtener mayor satisfacción personal y reconocimiento profesional.

Las áreas administrativas que tuvieron mayor participación de rotación de la generación *millennial* son *broadband*, *marketing*, finanzas y *customer care*, con un comportamiento constante para el área de finanzas, con un 18,75 % en 2016, y 16,36 % en 2017; para *marketing*, un incremento de más de ocho (8 %) puntos porcentuales entre 2016 y 2017, así como en *customer care*. Es necesario hacerles un seguimiento puntual a las áreas mencionadas anteriormente, con el fin de revisar si la tendencia de abandono por parte de los empleados para 2018 se mantiene, teniendo planes de intervención desde los líderes, con el fin de mitigar de manera adecuada los índices de rotación.

Se les recomienda tanto al área de recursos humanos como a los líderes en general de la organización considerar temas de desarrollo profesional constante, tales como capacitación específica para el trabajo y desarrollo de habilidades blandas, con programas específicos enfocados a los diferentes niveles organizacionales, que permitan un mayor impacto en la gestión de cada posición, y que no sea un programa general que no tome en cuenta las diferencias de necesidades y aprendizaje de cada generación que hoy convive en el ambiente laboral.

Se sugiere tener una comunicación asertiva sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tanto de tipo vertical (ascenso de posición) como horizontal (en el mismo nivel de la posición, pero en un área diferente de la organización), con el fin de mantener la motivación y el interés de la generación *millennial* por mantenerse en la Compañía.

Finalmente, buscar involucrar a los empleados en la conformación de grupos interdisciplinarios que lleven a cabo tareas o proyectos especiales que busquen nuevas alternativas de solución a los desafíos que la Compañía enfrenta, sacando a los empleados de su rol diario, con el fin de potenciar sus habilidades en pro de los objetivos de la organización.

### **Referencias bibliográficas**

- Abad, F. (2015). Tendencias en la gestión de la diversidad generacional en el mundo laboral. *Capital Humano*, 28(302), 98-101.
- Alton, L. (28 de diciembre, 2017). 5 Ways Millennials Will Transform The Workplace In 2018. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/12/28/5-ways-millennials-will-transform-the-workplace-in-2018/#5fca22de558d>

- Anchorage Economic Development Corporation – AEDC (2018). *Millennial Workforce Report*. Obtenido de <http://aedcweb.com/wp-content/uploads/2018/02/AEDC-Millennial-Workforce-Report.pdf>
- Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A., y Zavaleta, L. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en la entidades bancarias del Cusco* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Disponible en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8432>
- Barnard, A., Marais, M., & Mensele, C. (2017). Retention and Engagement of Generation Y Engineers. *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 6(11), 75-96. DOI:10.12803/SJSECO.51105
- Bennet, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288. DOI: 10.1108/02632771211220086
- Butler, R. (2018). Thematic Analysis: Millennial generation retention in United States public sector organizations (pp. 1-48). Temple University, Filadelfia. Obtenido de [https://doc-0k-2o-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/iu49s0sfu2oa3bdkqbcq674er30tiel7/hovi5sv5t45d1vg4eub0heae6nrpa2ao/1545807375000/gmail/03507166690334814955/ACFrOgCJZhT5BvsylXuzoM7wtRoO8bkPRKumvt1cArdWxVF9V2L9YI3vZXF\\_V8ikGbJNfsepwj5mh](https://doc-0k-2o-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/iu49s0sfu2oa3bdkqbcq674er30tiel7/hovi5sv5t45d1vg4eub0heae6nrpa2ao/1545807375000/gmail/03507166690334814955/ACFrOgCJZhT5BvsylXuzoM7wtRoO8bkPRKumvt1cArdWxVF9V2L9YI3vZXF_V8ikGbJNfsepwj5mh)
- Cardona, A. (23 de abril, 2018). Las principales diferencias en los hábitos de consumo de los millennials y centennials. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/las-principales-diferencias-en-los-habitos-de-consumo-de-los-millennials-y-centennials-2716938>
- Castrataro, A. (2013). *La generación "Y" en las empresas argentinas, cambios que debe desarrollar el management para entender, retener y amplificar todo el potencial de esta generación* (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) y Escuela de Organización Industrial (EOI). Obtenido de [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1102/ITBA-EOI\\_MDET\\_TESIS\\_Adrian-Castrataro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1102/ITBA-EOI_MDET_TESIS_Adrian-Castrataro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(2), 40-49. Obtenido de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74/65>
- CEB Corporate Leadership Council (2014). *Los Mitos de la Generación Milenio*. CEB. Disponible en <https://ikg.mx/wp-content/uploads/2017/02/Millennial.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Cifuentes, A. (2017). *Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/07/Millennials-y-Centennials-resultados.pdf>
- Cubillos, C. H., Londoño, M., y Reyes, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 7(1). Obtenido de <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/rt/printeFriendly/654/731>
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R., y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 31(2), 126-138. DOI: <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>
- Departamento Nacional de Estadística – Dane (2018). *Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020*. Bogotá: El autor. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Deloitte (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders. *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Dessler, G., y Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ª. ed.). México D.F.: Pearson.
- Díaz, C., López, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, XY millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. DOI: 10.21676/23897848.2440
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* (tesis de maestría). Universidad de Medellín, Medellín. Obtenido de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1)


- El Tiempo (28 de agosto, 2016). Millennials: una generación de alta rotación. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/millennials-una-generacion-de-alta-rotacion-51883>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personal Management*, 44(3), 401-423. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Fernance, K. (2018). *A Qualitative study into the Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting the Motivation and Retention of the Millennial Generation* (tesis de grado). Murdoch University, Perth. Obtenido de <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/41815/>
- Fernández, J. (2000). *El proceso administrativo*. Ciudad de México: Diana.
- Flores, R., Badii, M., y Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena*, 3(1), 65-99. Disponible en <https://www.globethics.net/web/1447083/journal-articles>
- Gallup (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Washington D.C.: el autor. Obtenido de [https://news.gallup.com/reports/189830/e.aspx?g\\_source=link\\_wwwv9&g\\_campaign=item\\_236477&g\\_medium=copy](https://news.gallup.com/reports/189830/e.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_236477&g_medium=copy)
- Generación (s. f.). Definición de Generación. *DefiniciónABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/generacion.php>
- Generación (2018). Diccionario de la lengua española. *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Gerencie.com (26 de abril, 2018). *Si renuncia al trabajo no tiene derecho a indemnización pero si a liquidación*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/si-renuncia-al-trabajo-no-tiene-derecho-a-indemnizacion-pero-si-a-liquidacion.html>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª. ed.). Madrid: Pearson.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hernández, Y., Hernández, G., y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)


- Kapoor, C., & Salomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. DOI: 10.1108/17554211111162435
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/849/757>
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York: Wiley.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Michael Page (2018). *Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo*. Obtenido de <https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/lo-que-quieren-los-millennials-y-centennials-en-el-trabajo>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Whalecom.
- Neira, L. (24 de octubre, 2018). Lo que buscan los millennials y los centennials a la hora de escoger un empleo. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-generencia/lo-que-buscan-los-millennials-y-los-centennials-a-la-hora-de-escoger-un-empleo-salario-emocional-beneficios-2785494>
- Ng, E., Lyons, S., & Schweitzer, L. (eds.) (2012). Preface. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. DOI: 10.4337/9780857933010
- PricewaterhouseCoopers – PWC (2018). *Millennials at work. Reshaping the workplace*. Londres: PWC. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª. ed.). México: Pearson. Obtenido de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En A. Rodríguez (coord). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones* (pp. 247-256). Madrid: Pirámide.
- Semana (1 de octubre, 2017). *Por qué los Millennials no duran en sus trabajos*. Obtenido de <https://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819>
- Sikora, M. (2011). Power, personality and leadership. *The Enneagram Journal*, 38-49. Disponible en <https://www.internationalenneagram.org/store/the-iea-enneagram-journal/>


Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517-529. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>


## Anexos


### Anexo I. Encuesta de percepción de posibilidad de cambio de empleo



- Q0  La finalidad de esta encuesta es conocer aspectos respecto a la posibilidad de cambiar de empleo. Su participación es voluntaria. Esta encuesta no le tomará mas de tres (3) minutos. Su información sera de carácter confidencial y de uso con fines académicos únicamente.
- Agradecemos su colaboración.

- Q1  Por favor indique su genero
- Femenino
  - Masculino

- Q3  Por favor indique su rango de edad
- De 20 a 25 años
  - De 26 a 35 años
  - De 36 años en adelante

- Q4  Indique por favor su grado de escolaridad
- Profesional Universitario
  - Especialización
  - Maestria
  - Doctorado

- Q5  ¿Cuál sería la principal motivación para buscar una mejor oferta laboral?
- Balance vida-trabajo
  - Desarrollo Profesional - Ascenso laboral
  - Salario
  - Reconocimiento de la Empresa
  - Movilidad Geográfica

- Q6  ¿Cuáles son los principales atributos que buscaría en una empresa para trabajar? Por favor ordene de menor a mayor de 1 a 5 su preferencia, en donde uno (1) es el de menor preferencia y cinco (5) el de mayor.
- |   |   |
|---|---|
|  Reconocimiento por parte de lideres | 1 |
| Compensación Económica  | 2 |
| Beneficios no salariales  | 3 |
| Desarrollo Profesional -Ascenso laboral   | 4 |
| Ambiente laboral  | 5 |

Q7 ¿Cuál sería su principal razón para dar por terminada su relación laboral con la Compañía?



- Mal ambiente laboral
- Asuntos personales-Viaje-Estudios
- Balance vida-trabajo
- Liderazgo del Jefe
- Compensación Económica

Q8 ¿Qué tan satisfecho está usted con su compensación salarial actual en su posición?



- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Q9 ¿Qué tan satisfecho está usted con las oportunidades de desarrollo profesional para su posición actual que ofrece la Compañía?



- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho