

# TENDENCIA DEL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LOS MILLENNIALS: CAUSAS DE LA ROTACIÓN, SUS EXPECTATIVAS Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

## *WORK BEHAVIOR TREND OF MILLENNIALS: CAUSES OF TURNOVER, THEIR EXPECTATIONS AND LEVEL OF JOB SATISFACTION*

### Resumen

[ES]

La generación de los millennials ha provocado una serie de cuestionamientos e incógnitas en el mercado laboral, preguntas como ¿Cuáles son sus expectativas?, ¿Qué causa la rotación laboral? y ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral?, estos son algunos de los interrogantes que se hacen para intentar comprender la tendencia de su comportamiento. Esta investigación tiene como objetivo planear dicha tendencia, que posibilite a las organizaciones crear estrategias claras para un buen manejo del personal. El método utilizado fue de tipo cualitativo, descriptivo, y no probabilístico, aplicando un instrumento compuesto por 20 ítems a 309 personas en el área metropolitana de Cali. El instrumento fue validado por expertos con un acuerdo sustancial y un Kappa de Fleiss de 0.722. De los hallazgos se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados han tenido una baja rotación laboral en los últimos 5 años, lo que refleja un estado de satisfacción laboral, aunque uno de los aspectos relevantes se fundamenta en que el salario devengado actualmente cubre parcialmente sus necesidades. Respecto a sus expectativas laborales esta población objeto de estudio pretende estabilidad laboral.

**Palabras clave:** Millennials, Rotación laboral, Expectativas Laborales, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral.

### Abstract

[EN]

The generation of millennials has caused a series of questions and unknowns in the labor market, questions such as: What are your expectations? What causes job rotation? and What is the level of job satisfaction? These are some of the questions that are asked to try to understand the trend of their behavior. This research aims to raise this trend, which enables organizations to create clear strategies for good staff management. The method used was qualitative, descriptive, and not probabilistic, applying an instrument composed of 20 items to 309 people in the metropolitan area of Cali. The instrument was validated by experts with substantial agreement and a Fleiss Kappa of 0.722. From the findings, it can be evidenced that the majority of the respondents have had a low labor turnover in the last 5 years, which reflects a state of job satisfaction, although one of the relevant aspects is based on the fact that the salary currently earned partially covers their needs. Regarding their job expectations, this population under study seeks job stability.

**Keywords:** Millennials, Labor Rotation, Labor Expectations, Organizational Climate, Job Satisfaction.

Artunduaga Velosa Brayan Stiven<sup>1</sup>  
Fernández Muñoz Angie Paola<sup>2</sup>  
Lozano Gaviria Yenifer<sup>3</sup>  
Carlos Felipe Chaves Campo<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Facultad de administración, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: brayan.artunduaga01@unicatolica.edu.co

<sup>2</sup> Facultad de administración, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: angie.fernandez02@unicatolica.edu.co

<sup>3</sup> Facultad de administración, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: yenifer.lozano01@unicatolica.edu.co

<sup>4</sup> Docente Orientador del Semillero SIESCO

## Introducción

Los millennials, también llamados generación Y, son un grupo generacional conformado por personas nacidas entre principios de los años 80 y finales de los 90, entre los 26 y 42 años, este grupo ocupa la mayor parte de la participación en el mercado laboral en la actualidad, además, se espera que este número aumente en los próximos años. A diferencia de otros grupos generacionales, como los baby boomers y la generación X, los millennials demandan cosas diferentes y el nivel de satisfacción de sus necesidades no depende únicamente de beneficios materiales, las expectativas de estas personas van más allá, buscando estabilidad emocional, crecimiento personal, y logrando un equilibrio positivo entre la vida personal y laboral.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, establecer la tendencia del comportamiento laboral, mediante la identificación de las expectativas laborales, las causas de la rotación de personal y el nivel de satisfacción actual de los millennials. En este sentido, se ejecutó una revisión bibliográfica para conocer los rangos distintivos que definen a los millennials, además de identificar que motiva a este grupo generacional a la hora de buscar un nuevo empleo.

En la investigación se plantean un marco teórico que facilitara la comprensión de la investigación y que guiaran a las personas en el estudio aplicado, se resaltan teorías como la humanista de mayo, la XY de Mc Gregor, la equidad de Adams y la motivación de Herzberg. Por otra parte, se hace énfasis en conceptos como la motivación, gestión de personal, beneficios e incentivos y satisfacción laboral, conceptos claves a la hora de crear estrategias relacionadas con la retención de personal. Además, se realiza un planteamiento del problema con base a investigaciones previas y actualizadas.

Una vez se desarrolló la teoría que da base al estudio, se procede a plantear el marco metodológico utilizado para un buen desarrollo de la investigación, haciendo énfasis en el alcance y tipo de investigación, además de la creación de un instrumento confiable para la recaudación de información clave, que ayude al eficiente cumplimiento de los objetivos planteados.

Por último, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en el instrumento, contrastando la información con otras investigaciones similares, para lograr identificar la variación o coincidencias que puedan brindar un panorama más claro en la solución de la problemática planteada, posteriormente se realiza una serie de conclusiones y recomendaciones enfocadas en los objetivos.

## Metodología

El presente trabajo cuenta con las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en base a esto se utilizaron conocimientos de la administración de empresas, con el fin de establecer la tendencia del comportamiento laboral de los millennials e identificar las causas de la rotación laboral, sus expectativas y el nivel de satisfacción laboral. De acuerdo a este proceso investigativo que reúne las particularidades de un tipo de investigación descriptiva univariada, con un método no probabilístico y un enfoque cualitativo. Se utilizará tipos de información primaria y secundaria.

Las fuentes de recolección de información, fue la creación de un instrumento de investigación, el cual el primer paso fue realizar 25 reactivos apoyados en la matriz de consistencia, estas preguntas se basaron en caracterización, causas, expectativas y satisfacción que posiblemente tienen los millennials, sin embargo, gracias a la validación pudimos optimizar la cantidad de preguntas a solo 20, a continuación, se relaciona la matriz de consistencia:

Tabla 1. Matriz de consistencia

Problema General	Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Principal</b>	<b>Objetivo General</b>			
cuál es la tendencia del comportamiento laboral de los millennials?	Establecer la tendencia del comportamiento laboral del milenials	Caracterización de la Millennials		1-2-3-4-5-6-7
<b>Problemas Secundarios</b>	<b>Objetivos Específicos</b>			
¿Cuáles son las causas que producen la rotación laboral de los millennials?	• Identificar las causas de rotación laboral	políticas organizacionales	condiciones de empleo	8-9-10
			política salarial	11
			Administración de personal	12
		factores motivacionales	Reconocimiento	13
			Estabilidad en el empleo	14
		clima organizacional	Estilo de liderazgo	15
Estrés laboral	16			
¿Cuáles son las expectativas laborales de los millennials?	• Identificar las expectativas laborales de los millennials.	políticas organizacionales	condiciones de empleo	17
		factores motivacionales	Ascensos y movilidad interna	18
¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los millennials?	• Establecer el nivel de satisfacción laboral de los millennials	Condiciones de bienestar y remuneración	Higiene	19
		Liderazgo		20

Fuente. Elaboración propia

Este instrumento fue validado por 4 profesionales a través del siguiente Link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCAXAxmR\\_QxIJxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/wform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCAXAxmR_QxIJxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/wform?usp=sf_link) para que se pudiera efectuar en concreto la valoración a la estructura del instrumento frente a:

1. Validez de contenido
2. Validez de constructo
3. Validez de criterio de medición
4. La objetividad del instrumento

Los profesionales que nos dieron su valoración fueron los siguientes: El doctorando Hugo Muñoz Docente, recomienda hacer ciertos ajustes en el contenido de algunas preguntas.

Por otra parte, las profesionales María del Pilar Lee Contadora Pública y con magister en Gerencia Administrativa, la profesional María Fernanda González, Administradora de Empresas con magister en Dirección Estratégico y la profesional Johanna Ivette Suarez Carvajal doctorado en Finanzas y Negocios Internacionales, aprueban todas las preguntas dando un concepto general donde indican que las preguntas del instrumento son claras, concisas y cumplen con los propósitos establecidos.

Con base en lo anterior, se procede a determinar el kappa de Fleiss para cada uno de los ítems validados por los profesionales.

Tabla 2. Kappa de Fleiss de contenido

<b>Overall Kappa</b>						
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
<b>Overall</b>	<b>,681</b>	<b>,105</b>	<b>6,474</b>	<b>,000</b>	<b>,475</b>	<b>,887</b>

Fuente. Fleiss, J. (1971)

Respecto a la confiabilidad del contenido, se obtuvo un kappa de Fleiss del 0,681, indicando un acuerdo sustancial del contenido.

Tabla 3. Kappa de Fleiss de constructo

<b>Overall Kappa</b>						
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
<b>Overall</b>	<b>,788</b>	<b>,116</b>	<b>6,765</b>	<b>,000</b>	<b>,559</b>	<b>1,016</b>

Fuente. Fleiss, J. (1971)

En cuanto a la confiabilidad del constructo, se obtuvo un Kappa de Fleiss del 0,788 indicando un acuerdo sustancial del constructo.

Tabla 4. Kappa de Fleiss de objetividad

<b>Overall Kappa</b>						
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
<b>Overall</b>	<b>,735</b>	<b>,109</b>	<b>6,742</b>	<b>,000</b>	<b>,522</b>	<b>,949</b>

Fuente. Fleiss, J. (1971)

Respecto a la confiabilidad en la objetividad, se obtuvo un Kappa de Fleiss del 0,735 indicando un acuerdo sustancial de la objetividad.

Tabla 5. Kappa de Fleiss de criterio

<b>Overall Kappa</b>						
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
Overall	,735	,109	6,742	,000	,522	,949

Fuente. Fleiss, J. (1971)

En cuanto a la confiabilidad del criterio, se obtuvo un Kappa de Fleiss del 0,735, indicando un acuerdo sustancial del criterio.

Tabla 6. Kappa de Fleiss del instrumento en general

<b>Overall Kappa</b>						
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
Overall	,722	,049	14,883	,000	,627	,817

Fuente. Fleiss, J. (1971)

Respecto al Kappa de Fleiss del instrumento en general se obtuvo un 0,722 esto en comparación al siguiente cuadro podríamos indicar que nuestro instrumento fue de acuerdo sustancial.

Tabla 7. Rangos de confiabilidad

$\kappa$ - value	meaning
$\kappa < 0$	poor agreement
$0 \leq \kappa \leq 0.2$	slight agreement
$0.2 < \kappa \leq 0.4$	fair agreement
$0.4 < \kappa \leq 0.6$	moderate agreement
$0.6 < \kappa \leq 0.8$	substantial agreement
$0.8 < \kappa \leq 1$	perfect agreement

Fuente: Fleiss, J. (1971)

Una vez fue corregido y aprobado el instrumento de validación, se da el paso a realizar la encuesta desde el día 29 de agosto del 2022 mediante el siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCA-XAxmR\\_QxIjxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCA-XAxmR_QxIjxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/viewform?usp=sf_link)

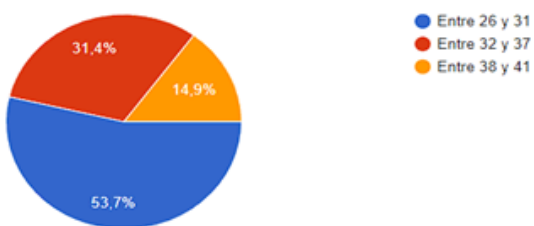
Esta encuesta estuvo abierta durante 6 días y se cerró el 03 de septiembre del 2022, obteniendo un total de 309 encuestas, aplicadas a personas entre las edades 26 a 41 años, sin distingo de estrato social. Esto con el fin de darle respuesta a los objetivos planteados en esta investigación. aunque se desconoce la población total de millennials que reside en la región las 309 encuestas brindan un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 6%.

Las 309 encuestas fueron tabuladas en SPSS25 obteniendo resultados generales, por lo que se procede a caracterizar todos los resultados diferenciándolos por género, lo cual permite tener una mejor visión de los resultados y al mismo tiempo poder contrastar los resultados por género.

## Resultados

Después de tabular las 309 encuestas y hacer la diferenciación por géneros se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 1. Edades

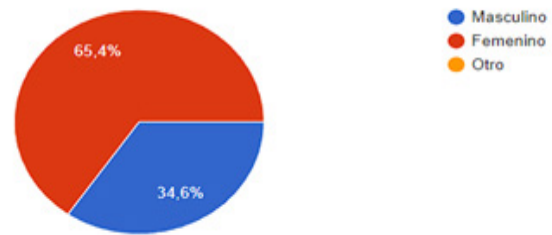


Fuente. Elaboración propia

Respecto a los rangos de edad de los millennials, se observa que el 53.7% de los encuestados están

entre los 26 y 31 años, mientras que el 31.4% está entre los 32 y 37 años, por último, el 14.9% restante están entre los 38 y 41 años. Del 53.7% que tiene un rango de edad entre 26 y 31, el 64% corresponde a mujeres, mientras que el 36% son hombres.

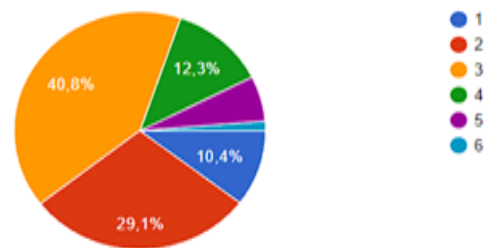
Gráfico 2. Identificación sexual



Fuente. Elaboración propia

Respecto al sexo de los encuestados, se observa que el 65.4% de los participantes son mujeres, mientras que el 34.6% son hombres.

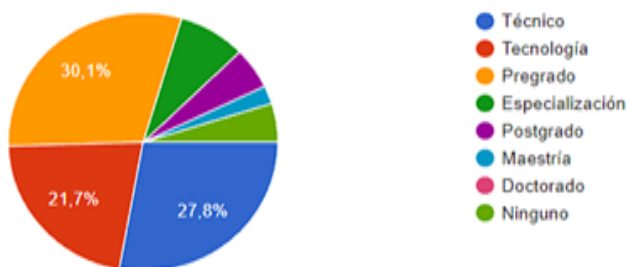
Gráfico 3. Estrato económico



Fuente. Elaboración propia

Respecto al estrato económico, se observa que el 40.8% de los encuestados se encuentran en el nivel 3, mientras que el 29.1% pertenece al nivel 2, el 12.3% pertenece al nivel 4, el resto de encuestados se encuentran en el estrato 1, 5 y 6. Respecto al 40.8% que pertenecen al estrato 3, se evidencia que el 61% son mujeres y 39% hombres.

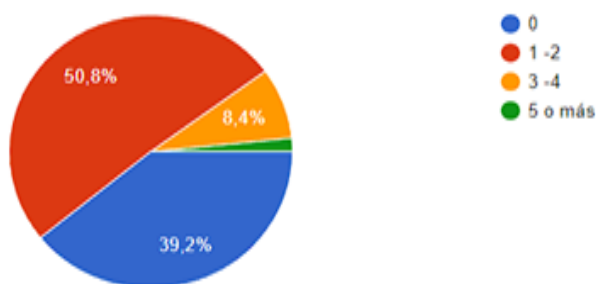
Gráfico 4. Nivel de educación



Fuente. Elaboración propia

Respecto al nivel educativo de los encuestados, se observa que el 30.1% han tenido estudios de pregrado, mientras que el 27.8% tienen estudios técnicos, el 21.7% tienen estudios tecnológicos y el resto tienen estudios de postgrado, maestría, doctorado o no poseen ningún título educativo de educación superior. Respecto al 30.1% que tienen título de pregrado, el 65% son mujeres y el 35% restante son hombres. Por otra parte, del 27.8% que poseen estudios técnicos, el 69% son mujeres y el 31% son hombres.

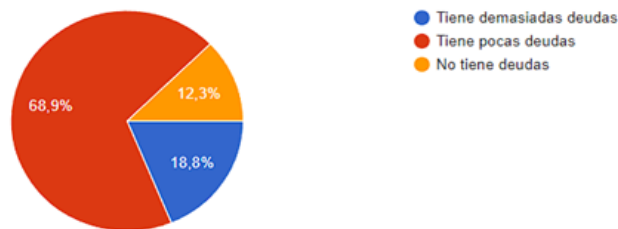
Gráfico 5. Número de personas a cargo



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la cantidad de personas a cargo, se observa que el 50.8% de los encuestados tiene entre 1 o 2 personas a su cargo, mientras que el 39.2% no cuentan con personas a cargo y el 8.4% tienen entre 3 o 4 personas, los demás tienen 5 o más personas a su cargo. Respecto al 50.8% que tienen entre 1 y 2 personas a cargo, podemos decir que el 70.1% son mujeres, mientras que el 29,9% restantes son hombres.

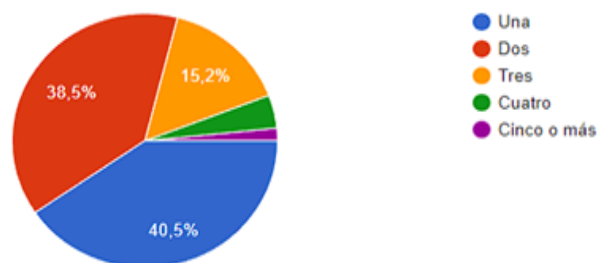
Gráfico 6. Obligaciones financieras



Fuente. Elaboración propia

Respecto a sus obligaciones financieras, se observa que el 68.9% de los encuestados consideran que tienen pocas deudas, mientras que el 18,8% manifiestan tener demasiadas deudas, el 12.3% no tienen deudas. Respecto al 68.9% que tienen pocas deudas, el 67.1% son mujeres mientras que el 32.9% restante son hombres.

Gráfico 7. Empresas donde ha laborado en los últimos 5 años



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la permanencia laboral, se observa que el 40,5% de los encuestados manifiestan que solamente han tenido un mismo trabajo en los últimos 5 años, mientras que el 38,5% han tenido dos trabajos, el 15,2% han tenido tres trabajos, el resto han tenido más de 4 trabajos. Respecto al 40,5% que ha tenido un solo trabajo en el último año, el 64% corresponde a mujeres mientras que el 36% restante son hombres.

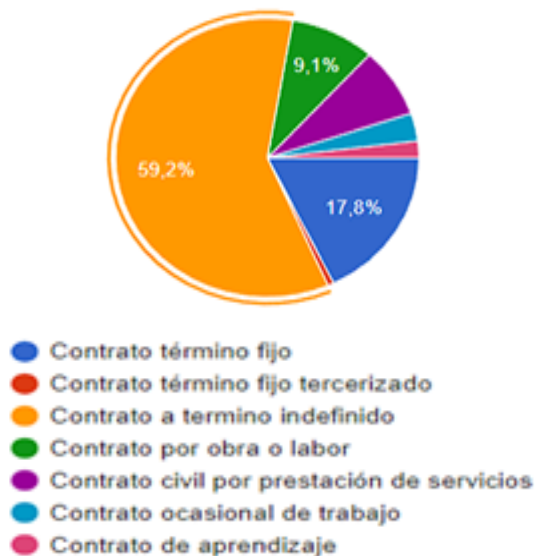
Gráfico 8. Situación laboral actual



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la situación laboral actual de las personas encuestadas se observa que el 73.8% están laborando actualmente y se sienten satisfechos, mientras que el 17,5% están laborando actualmente, pero se sienten insatisfechos el resto renuncio hace más o menos de 3 meses y está en búsqueda de empleo. Respecto al 73.8% que están laborando actualmente y se sienten satisfechos con su trabajo actual, el 64.5% corresponde a mujeres mientras que el 35.5% restante son hombres.

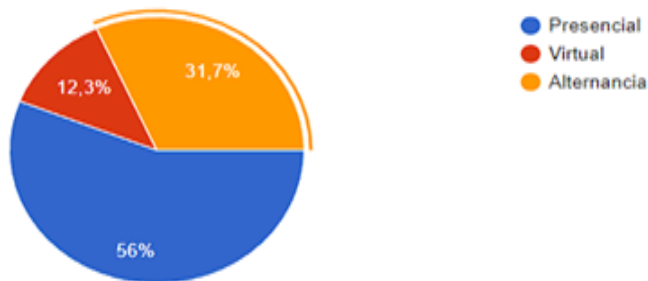
Gráfico 9. Tipo de contratación actual



Fuente. Elaboración propia

Respecto al tipo de contrato laboral que tienen actualmente las personas encuestadas, se observa que el 59.2% cuentan con un contrato a término indefinido mientras que el 17,8% están laborando actualmente bajo contrato a término fijo, y el 9.1% cuentan con un contrato por obra o labor, el resto se encuentra laborando mediante los otros tipos de contrato. Respecto al 59.2% que cuentan con un contrato a término indefinido, el 61.7% son mujeres mientras que el 38.3% restante son hombres.

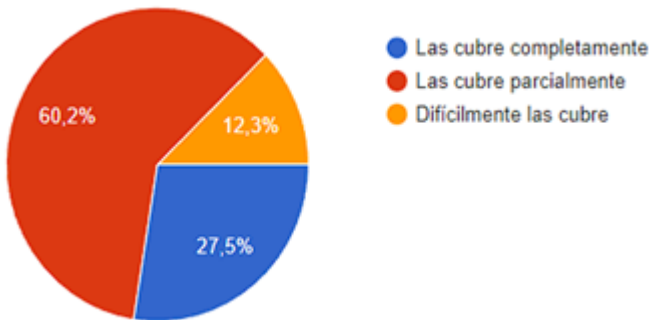
Gráfico 10. Modalidades deseables para realizar su trabajo, teniendo en cuenta sus funciones



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la modalidad de trabajo deseada por los encuestados, se observa que el 56% consideran que prefieren realizar su trabajo de manera presencial, mientras que el 31,7% optan por la modalidad en alternancia, el 12.3% prefieren desarrollar su actividad laboral de manera virtual. Respecto al 56% que desean realizar su trabajo de manera presencial el 64.2% corresponde a mujeres mientras que el 35.8% restante son hombres.

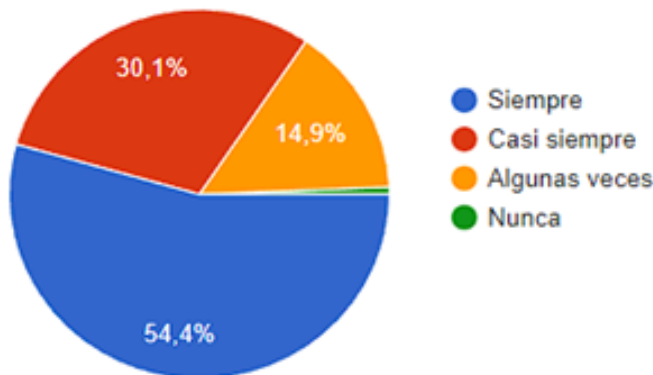
Gráfico 11. Cubrimiento de obligaciones con el salario recibido



Fuente. Elaboración propia

Respecto a si considera que el salario recibido cubre las obligaciones de los encuestados, se evidencia que para el 60.2% de los participantes las cubre parcialmente, mientras que para el 27.5% la cubre en su totalidad, por último, para el 12.3% de los encuestados difícilmente cubre sus obligaciones. En cuanto al 60.2% que dice que cubre parcialmente sus obligaciones, el 67% son mujeres y el 33% hombres.

Gráfico 12. ¿Sus superiores se dirigen a usted de manera respetuosa, son claros, asertivos y su estilo de liderazgo es el adecuado?

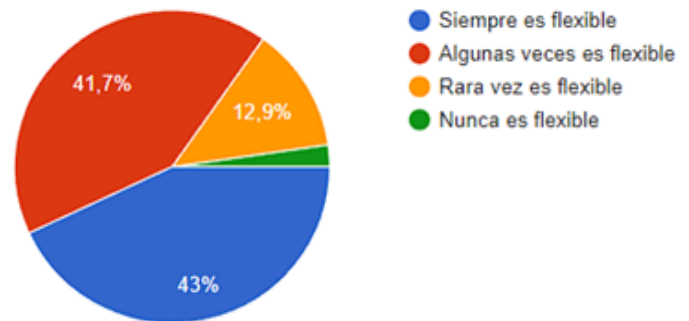


Fuente. Elaboración propia

Referente a si considera que sus superiores se dirigen a usted de manera respetuosa, son claros, asertivos y su estilo de liderazgo es el adecuado, el 54.4% de los encuestados contestó que siempre, seguido del 30.1% que contestó que casi siempre, el 14.9% que contestó que algunas veces y el 0.6% que contestó que nunca.

taron casi siempre, por último, el resto contestaron algunas veces o nunca. Respecto al 54.4% que respondieron siempre, el 63% fueron mujeres y el 38% hombres.

Gráfico 13. ¿Cómo considera usted que se da la flexibilidad laboral en la empresa teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares?



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la pregunta Cómo considera usted que se da la flexibilidad laboral en la empresa teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares, el 43% de los encuestados considera que las empresas siempre son flexibles, mientras que el 41.7% considera que algunas veces es flexible, el resto dicen que rara vez o nunca es flexible. En cuanto al 43% que dicen que siempre es flexible, el 68% corresponde a mujeres y el 32% a hombres.

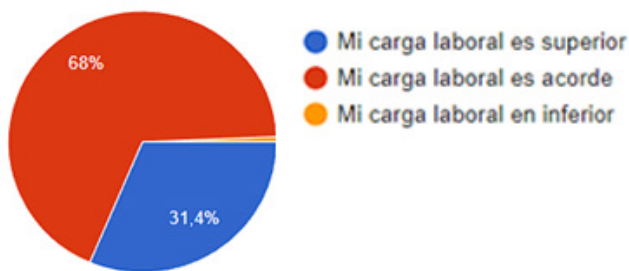
Gráfico 14. ¿Qué tan evidente son las preferencias de los superiores por algunos empleados?



Fuente. Elaboración propia

Respecto a la pregunta de qué tan evidente son las preferencias de los superiores por algunos empleados, el 40.1% de los encuestados considera que es poco evidente, mientras que el 33% considera que no se presentan preferencias, por último, el 26.9% considera que son muy evidentes. Respecto al 40.1% que considera que son poco evidentes, el 69% son mujeres y el 31% hombres.

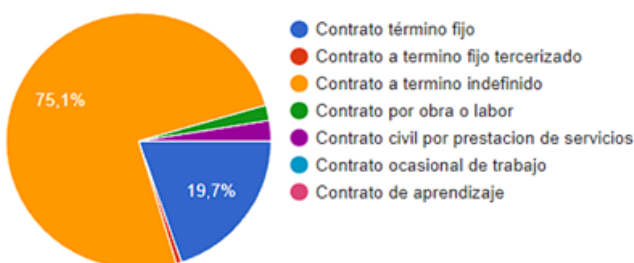
Gráfico 15. ¿Su carga laboral es acorde a sus funciones?



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la carga laboral se observa que el 68% de los encuestados consideran que su carga laboral es acorde a sus funciones, mientras que el 31,4% consideran que su carga laboral es superior a sus funciones, para el resto de los encuestados la carga laboral es inferior a sus funciones. Respecto al 68% de los encuestados que consideran que su carga laboral es acorde a sus funciones, el 68.6% son mujeres mientras que el 31.4% restante son hombres.

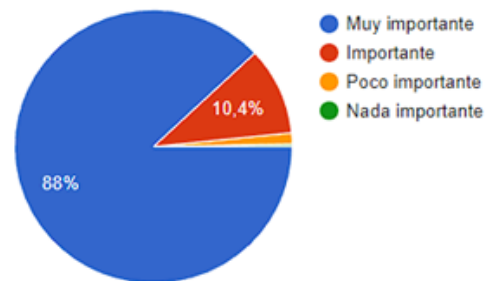
Gráfico 16. ¿Con que tipo de contrato esperaría ser vinculado en un nuevo empleo?



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al tipo de contrato que prefieren los encuestados al ser vinculados a un nuevo empleo, se observa que el 75.1% esperan ser vinculados bajo contrato a término indefinido, mientras que el 19.7% esperan tener un contrato a término fijo, el resto espera ser vinculados bajo contratos como, prestación de servicios, por obra o labor o termino fijo tercerizado. Respecto al 75.1% que esperan ser vinculados bajo contrato a término indefinido, el 64.2% corresponde a mujeres mientras que el 35.8% restante son hombres.

Gráfico 17. ¿Para usted que tan importante es poder encontrar un empleo que le permita ascender?



Fuente. Elaboración propia

Respecto a que tan importante es para los encuestados encontrar un trabajo que les permita ascender se observa que el 88% consideran que es muy importante mientras que el 10.4% lo consideran importante, el resto piensan que es poco importante. Respecto al 88% que consideran que es muy importante poder contar con un empleo que les permita ascender, el 64.7% corresponde a mujeres mientras que el 35.3% restante son hombres.

## Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada y al análisis del instrumento, se logró identificar que la rotación laboral en los millennials no es tan alta en la actualidad, a diferencia de lo que se observó en las revisiones documentales consultadas en el desarrollo de dicho estudio,

en las que se evidenciaba el alto índice de rotación laboral para este grupo generacional, donde los trabajadores duraban máximo entre 1 y 2 años en una misma empresa, a diferencia de los datos recopilados por la investigación realizada, donde el 40.3% de los encuestados afirmaban que en los últimos 5 años, solo han tenido un empleo.

Por otra parte, se identificó que en la actualidad una de las posibles causas de la rotación de personal, se da principalmente en temas asociados a los salarios, lo que se puede evidenciar en los resultados del instrumento donde los milenians encuestados afirman en su mayoría que su salario no cubre totalmente sus necesidades optando por cambiar de empleo.

Adicional a esto, se logró evidenciar que el tipo de contrato es otro factor que incurre en la rotación de personal, según los resultados del instrumento utilizado, el 75% de los encuestados prefiere trabajar bajo la modalidad de contrato indefinido, lo cual indica que no tener el tipo de contrato deseado, es una causa significativa para cambiar de empleo.

Al comparar las causas con la investigación de González (2018), se puede evidenciar que también hay un alto nivel de coincidencia, ya que, en dicha investigación los motivos principales de la rotación laboral fueron bajos salarios y pocas oportunidades de ascenso.

Respecto a las expectativas, se puede concluir que los factores más importantes para los millennials a la hora de buscar un empleo, son la flexibilidad laboral, el clima organizacional, la posibilidad de ascender, un tipo de contrato indefinido y los salarios justos. En este mismo sentido, la posibilidad de ascender es algo que los millennials siempre están buscando, además se relaciona con investigaciones previas, donde se habla que los millennials siempre están en búsqueda de crecer, tanto a nivel personal, profesional y económicamente, esto se puede relacionar con un estudio que realizó la firma HAYS(2018) y citado por Hernández, R. Á. H., &

Durán-Rojas, E. (2022) donde indicaban que de acuerdo al panorama laboral existente las empresas están empezando a invertir más dinero para poder retener el personal implementando estrategias para apropiarse a los cambios de generaciones, reconociendo como tal la importancia que tiene la flexibilidad laboral para los profesionales en Colombia, al igual que otras series de beneficios donde también se encuentra el paquete salarial.

## Recomendaciones

Se sugiere como recomendación a las organizaciones poder adoptar nuevas estrategias que permitan reinventarse y ser más flexibles, teniendo en cuenta el comportamiento y los cambios que se presentan en el medio ambiente, enfocándose más en el trabajador, invirtiendo tiempo en poder conocer e identificar las diferentes necesidades que son importantes para ellos, brindando una parte de lo que esperan poder recibir.

Al revisar los resultados de la investigación se logró identificar la importancia que tiene el tipo de contrato a término indefinido, por lo que se recomienda a las empresas implementar este tipo de contrato como el más opcional si lo que buscan es lograr una mejor productividad, ya que este tipo de contrato genera en el empleado seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, compromiso y respeto por el desarrollo de su labor.

También se sugiere implementar programas de incentivos económicos por cumplimiento de metas o por el buen desempeño de su labor, incentivos que puede llegar a cubrir algunas de las necesidades que se consideran no son cubiertas totalmente por el salario recibido, y que además motivan al personal a seguir desempeñando de manera eficiente sus funciones.

En lo que respecta a la flexibilidad laboral para atender necesidades personales o familiares, se recomienda implementar nuevos modelos laborales que permitan el desarrollo de las acti-

vidades desde lugares diferentes a el de trabajo, así mismo se sugiere que el empleado pueda contar con al menos un permiso remunerado por lo menos dos veces en el año tal como lo establece la ley; lo que permite poder tener un equilibrio entre su vida personal y laboral.

## Referencias

- Aristizábal Bueno, L. M. (2015). *Factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, influyentes en el desempeño laboral de los médicos generales inmersos en las entidades promotoras de salud de la ciudad de Cali*. 18.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., Mora Sánchez, N. V., Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Bautista, Rigueros, A., Triana, J., & Valero, A. (2019). *Estrategias de retención del talento en millennials*.
- Bogotá, C. de C. de. (2022). *Cluster de Prendas de Vestir, Cámara de Comercio de Bogotá*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/-Noticias/2016/Septiembre-2016/Decreto-1072-de-2015-regula-el-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Camacho Castellanos, J. C. (2016). *El Neuro-marketing y su relación con la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow*. 12.
- Charry Condor, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. 10.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 10, 442.
- Chiavenato, I. (2019a). *Gestión del talento humano*. 3, 626. *buscar nombre del libro*
- Congreso de la Republica. (2022). *Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY\_1010\_2006]*. [http://www.secretariase-nadov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html#2](http://www.secretariase-nadov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html#2)
- Cubillos Calderón, C. H., Reyes Parga, M. A., & Londoño Betancourt, M. T. (2017). *Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie*. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 7(1), 58-66.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. *Clío América*, 11(22), Article 22. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- González Granados, J. A. (2018). *Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones*. 71.
- Gumucio, J. R. L. (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. 25.
- Hernández, R. Á. H., & Durán-Rojas, E. (2022). *Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos*. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22.
- J. L. Fleiss, "Measuring nominal scale agreement among many raters," *Psychol. Bull.*, vol. 76, no. 5, pp. 378–382, 1971.
- López Chanes, F. J., Casique Guerrero, A., & Ferrer Guevara, J. (2019). *La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad*. *Administración y Organizaciones*, 9(17), 117-134.
- Manso Pinto, J. F. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86.

- Martínez González, D. E. *Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones.*
- Mendoza, R. (2003). *¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?* *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, 104-109.
- Ministerio de trabajo. (2008). *Teletrabajo—Ministerio del trabajo.* <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/teletrabajo>
- Ministerio de trabajo. (2021). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo—Ministerio del trabajo.* <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Ministerio de trabajo. (2022). *Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad CODIGO\_SUSTANTIVO\_TRABAJO.* [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/-basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/-basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- MinTIC. (2021). *Marco Jurídico.* <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- Mitta Flores, D. E., & Dávila Salinas, C. L. (2015). *Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones.*
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo.* *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revdu.v33i2.510>
- Otero, M. E. P. (2016). *La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable.* *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 10.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.* *Revista Científica*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, C. F. J. (2020). *Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Maestría en Administración de Salud.* 59.
- Prada Tovar, C. C. (2019). *Características laborales que busca la generación 'millennials' para permanecer largos periodos de tiempo en un mismo trabajo.* 88.
- Ríos Agudelo, M. C., & Ramírez Vieira, I. (2021). *Estrategias para la retención de Millennials en PYMES.*
- Rojas Vargas, N. P., & Madero Gómez, S. M. (2018). *La responsabilidad social corporativa: Contexto histórico y relación con las teorías administrativas.* *ConCiencia Tecnológica*, 55 (enero-Junio), 29-38.
- Román Uribe, J. D. (2016). *Disminución de la rotación de personal usando diseño de experimentos.* <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58075>
- Salazar Sierra, C. (2021, marzo 25). *Tras el covid-19, las personas prefieren trabajar bajo la modalidad de alternancia.* *Diario La República.* <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/tras-el-covid-19-las-personas-prefieren-trabajar-bajo-la-modalidad-de-alternancia-3144109>
- Sandoval Reyes, J. G. (2015). *La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?*
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual.* *Revista de Información científica para la Dirección en Salud.* INFODIR, 24, 86-99.
- Tobar Gómez, O., Narvaez, A. Y., & Giraldo, P. A. (2020). *Alta de rotación de personal en el área operativa de la empresa Cerdos del Valle.* <https://repositorio.crua.ucompensar.edu.co/handle/compensar/2305>
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano.* *Docer.com.ar.* <https://docer.com.ar/doc/x1sc01s>
- Vergara López, L. M. (s. f.). *Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las organizaciones.* 61