
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



*“FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN LABORAL DE LOS
MILLENNIALS Y LA GENERACIÓN “X” EN LAS EMPRESAS”*

TRABAJO FINAL

DIRECTOR: Alejandra Fernandez

ALUMNA: Ana Paula Santolari.

Síntesis

El objetivo principal del presente trabajo consistió en analizar los factores que influyen en la rotación de personal de los Millennials y la generación “X”, en la empresa Delta S.R.L.

A su vez el trabajo tuvo un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, donde se utilizaron como instrumentos de recolección de datos, una entrevista la cual fue dirigida a la Jefa de Recursos Humanos de la empresa, y luego una encuesta para los 65 empleados administrativos que forman parte de la organización. También se utilizaron distintas bibliografías, artículos y páginas Web, para recolectar información que formo parte del marco teórico.

Finalmente se concluyó que las generaciones fueron cambiando con el tiempo, antes se priorizaba mucho el sueldo, el crecimiento profesional y el reconocimiento en el trabajo, pero esos aspectos se fueron modificando, y hoy en día, buscar un nuevo trabajo no pasa solamente por un buen sueldo, sino por obtener flexibilidad, buen ambiente laboral, beneficios, condiciones óptimas de trabajo, entre otras. Cuando una empresa logra brindar todas las condiciones necesarias que requiere un empleado evitará la rotación de personal, la cual suele manifestarse en la Generación Millienials.

Palabras Clave: Factores motivacionales, Generación X, Millennials, Rotación Laboral.

Índice

Síntesis	2
1. Introducción.....	4
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Generación Millenails y generación X.....	5
1.1.2 Rotación laboral	8
1.1.3 Satisfacción y motivación laboral.....	11
1.1.3 La rotación laboral en las diferentes generaciones	14
1.2 Problemática	18
1.3 Hipótesis.....	20
2.2 Objetivos	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos.....	21
3. Metodología	22
a. Presentación de los resultados obtenidos	24
b. Conclusión.....	40
6 Propuestas.....	42
7 Anexos.....	44
7.1 Entrevista para la Jefa de Recursos Humanos	44
7.2 Encuesta para los empleados de la empresa	45
8 Bibliografía	48

1. Introducción

En la actualidad la rotación laboral se ha hecho más habitual de lo normal, los trabajadores ya no suelen quedarse en una empresa por muchos años, sino que van en busca de un trabajo que les permita tener un crecimiento tanto profesional como personal. Las causas que pueden llevar a una persona a dejar su trabajo son varias, desde un mal ambiente laboral, hasta un salario bajo, pero la realidad es que la rotación de personal en las organizaciones está latente, causando pérdidas tanto cuantitativas como cualitativas, ya que buscar un reemplazo de un colaborador que deja un puesto vacante, no es tarea fácil.

Por ende, para el área de Recursos Humanos de una organización, resulta cada vez más complejo poder atraer y retener talentos de distintas generaciones, siendo que los mismos no solamente se ven motivados por salarios altos, sino que son otros los factores que influyen en sus elecciones laborales, como el crecimiento profesional, el ambiente laboral, la flexibilidad, entre otros.

La motivación es uno de los factores más relevantes para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, siendo que las mismas constituyen el recurso más valioso que tiene una empresa, por este motivo es un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma.

En el presente trabajo se llevará adelante un análisis de los factores que influyen en la rotación laboral de los Millenials y la generación "X", que se encuentran trabajando en la Delta S.R.L, ubicada en la ciudad de Rosario, Santa Fe.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Generación Millenails y generación X

Para comenzar desarrollando el presente trabajo, se procederá definiendo las distintas generaciones que se estudiarán, en primer lugar la generación “X”, la cual comprende a las personas nacidas entre los años 1960 y 1980, presentando como cualidades, una vida activa, equilibrada y felices, dedicando su tiempo libre a la cultura, el ocio, al aire libre o a la lectura entre otras actividades. Esta generación suele ser activa en sus comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento.¹

La generación “X” fue criada en una época en que las necesidades de los niños fueron puestas al final, teniendo que sobrevivir a la década del 70, con turbulencias económicas. Como aspectos positivos se puede destacar que crecieron en un mundo relativamente pacífico, en el auge tecnológico y disfrutando de los beneficios de las causas que sus padres iniciaron, como los derechos civiles, los movimientos de las mujeres y la protección del medio ambiente.

Si bien se puede decir que es una generación que está preparada tecnológicamente, siendo informal y pragmática. A su vez, los mismos tienden a mantener un equilibrio entre la vida y el trabajo; también son individualistas y ambiciosos, midiendo el éxito por medio de trabajos flexibles que les permitan lograr el equilibrio que desean.²

¹ Ancin A., I. (2018). Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 19.

² Pulgaron Henao, L. M. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019. Universidad de Antioquia.

Como características principales de esta generación, se pueden mencionar que:

1. Buscan un balance entre su vida personal y profesional.
2. Tienen una perspectiva escéptica.
3. Son equilibrados en los aspectos profesionales.
4. Liderazgo por competencia.
5. El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor.
6. Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización.³

Por otro lado se encuentra la generación Millennials, que son jóvenes que han nacido a partir de los años 80, siendo una generación digital, totalmente hiperconectada y con altos valores de nivel social y éticos. Sin duda, la tecnología ha jugado un papel fundamental para que se conforme esta generación, por lo tanto, los avances en la rama de la tecnología cada vez más formarán parte de los intereses que la generación se plantea como metas y objetivos.⁴

Si bien esta generación también conocida como “Y”, se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades que brinden progresos tanto personal como profesional, siendo para ellos muy importante encontrar el equilibrio entre el mundo laboral y la vida personal. Los mismos son considerados creativos, cortoplacistas, de mentalidad abierta

³ Lombardía, P. G., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. <https://www.iese.edu/>

⁴ Lasierra, J. M. (2019). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una Revisión. Revista Brasileira de Gestao de Negocios, 21(5), 953–969. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.402>

y global, egocéntricos, familiarmente dependientes, en busca de apoyo y no aceptan fronteras ni horarios.⁵

Los Millennials son una generación con atributos, necesidades y características distintas a otras generaciones, lo que lleva al sector de Recursos Humanos, comenzar a replantearse otras estrategias e incentivos diferentes a los que ya venían utilizando, siendo todo un desafío poder retener el talento humano de la generación Y.

Esta generación, se caracteriza por ser flexible en muchos aspectos, desde la relación que tienen con la tecnología, hasta lo laboral, ya que son personas que en general optan por el cambio constante. También se puede destacar que es una generación más impredecible en comparación con generaciones anteriores, donde es más fácil establecer patrones de compartimientos más claros y ocurrentes.⁶

Las características mencionadas hasta el momento, de la generación Y, se deben en gran parte, a que las personas perteneciente a este grupo generacional, han sido influenciadas por los medios de comunicación desde que estos existen, lo cual les ha permitido aprender a partir de muchos ámbitos culturales. Por medio de estos cambios, surgidos en la comunicación y tecnología, ha permitido avanzar a los Millennials, incorporando estos productos culturales en su vida cotidiana.⁷

Sin embargo, tanto la generación X, como los Millennials son un desafío constante para el sector de Recursos Humanos y poder retenerlos laboralmente, se ha convertido en un

⁵ Jaimes Pérez, C. F. (2020). Desempeño laboral de la Generación Millennials Revisión bibliográfica 2019 [Pontificia Universidad Javeriana]. In Akrab Juara (Vol. 5, Issue 1). <http://www.akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/919>

⁶ Carrillo A. (2019) Las 6 características de la generación Millennial. 2019. <https://psicologiyamente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial> Última consulta: 23-04-2023

⁷ íbidem

reto, ya que los cambios que se vienen gestando en el entorno laboral son varios y entre ellos se encuentra la rotación de personal.

1.1.2 Rotación laboral

La fluctuación de empleados en una empresa se evalúa principalmente a través de dos categorías: la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. La primera, la cual es objeto de este estudio, está vinculada directamente con la elección del empleado, quien decide finalizar su vínculo laboral con el empleador por razones personales o profesionales.⁸

Asimismo, 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.

La rotación de personal se define como la partida de un empleado de la empresa, lo que requiere la contratación de otro individuo para ocupar el mismo rol y responsabilidades.⁹ En otras palabras, según Gonzales: “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”¹⁰

El término más amplios "Rotación de Recursos humanos" según Chiavenato, se implementa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente;

⁸ Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos (5ª. ed.). Madrid: Pearson.

⁹ Fernández, J. (2000). El proceso administrativo. Ciudad de México: Diana.

¹⁰ 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>

esto significa que la fluctuación entre una empresa y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o el de las que salen de ella.¹¹

Chiavenato señala que la rotación de personal es el resultado de diversos factores tanto internos como externos. Entre los *factores externos* se pueden mencionar:

- 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 mencionan:

- 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.¹²

Por ende se puede interpretar que 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

¹¹ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.

¹² *Ibidem*.

dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.¹³

En la actualidad, la rotación de personal se ha vuelto frecuente, convirtiéndose en una problemática importante para muchas organizaciones, sin saber en varios casos el “porqué”, los empleados deciden desvincularse de sus trabajos. Si bien suelen ser pocas las áreas de Recursos Humanos que comprenden la rotación del personal como un factor cuantitativo y no solo cualitativo.

El sector de RR.HH, debe tener una amplia claridad acerca de cuáles son las variables que deben considerar en un proceso de reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal de nuevo ingreso. Teniendo en cuenta estos factores se logra cuantificar el costo real que genera la sustitución de los colaboradores. Sin embargo, es necesario abordar la rotación desde una perspectiva diferente, ya que los empleados que deciden dejar sus puestos de trabajo, están dando una clara señal de que algo no funciona bien en la organización; una excesiva rotación de personal puede indicar un problema más profundo de satisfacción y vinculación de los colaboradores con la organización.

Además, la alta rotación de personal dentro de una empresa, puede causar un impacto negativo, generando sobrecostos y desafíos en la gestión del talento. No solamente afecta la continuidad operativa, sino que también implica gastos adicionales en reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados.

Para reducir estos costos adicionales y fomentar la estabilidad laboral, es esencial adoptar una variedad de tácticas destinadas a motivar a los empleados y mejorar la

¹³ 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>

percepción positiva de la empresa. Esto puede conducir a la creación de un ambiente laboral más saludable y eficiente, al tiempo que consolida la posición competitiva de la organización en el mercado.

1.1.3 Satisfacción y motivación laboral

Teorías como la de la motivación humana de Maslow, 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.¹⁴

Las necesidades según el autor, se pueden ordenar de la siguiente manera de acuerdo a la jerarquía que le asigna la persona:

1. Necesidades fisiológicas: las que están relacionadas directamente con el instinto de supervivencia de la persona.
2. Necesidades de seguridad: las relacionadas a la autoprotección y estabilidad de la persona en el trabajo y vida personal.
3. Necesidades sociales: las que están asociadas a la interacción con otras personas (compañeros, amigos, familiares, etc.), tienen que ver con la amistad, el afecto y la aceptación.
4. Necesidades de estima: se relaciona con el auto reconocimiento de las competencias o actitudes, la confianza de la persona a ella misma.

¹⁴ Maslow A. (1991) "Motivación y personalidad". Ed Diaz de Santos. Madrid, Pág. 21.

5. Necesidades de autorrealización: se relacionan con los sentimientos de desarrollo personal que tiene la persona en comparación con el potencial que se cree tener. De esta jerarquización, Maslow concluye que solo una vez que una necesidad está satisfecha, surge otra del siguiente nivel jerárquico; en consecuencia, es fundamental que el emperador identifique correctamente en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentre su empleado y de este modo adaptar el tipo de recompensa a la necesidad insatisfecha.

Con base en los estudios de Maslow comenzaron a desarrollarse distintas teorías enfocadas en satisfacción laboral.

Según Robbins “plantea que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto.”¹⁵

Una persona que tiene una alta satisfacción con su puesto va a responder de manera efectiva, teniendo actitudes positivas con el mismo. Mientras que una persona que se encuentra insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas.

Otro de los autores que plantea el tema es Locke define a la satisfacción laboral “como un estado emocional positivo y placentero, resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.”¹⁶

Locke plantea que existen dos factores subjetivos a la persona críticos, el primero es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene

¹⁵ Robbins, S. & Coulter M. (1996) “Administración”. Ed Prentice Hall Hispanoamericana, México.

¹⁶ Locke, E. "What is job satisfaction?(1969) Organizational Behavior and Human Performance". Cuarta edición. Maryland, 1969. Pág 309-336.

en el trabajo y la que le gustaría tener y el segundo es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del puesto de trabajo.

Otro de los autores, y uno de los más influyentes en el concepto, es Frederick Herzberg, un reconocido psicólogo de la época que creó la teoría de los dos factores, con el objetivo de explicar mejor el comportamiento de las personas en relación a sus trabajos.

Por un lado, habla de los factores de motivación (factores intrínsecos), son los que están relacionados con la satisfacción en el trabajo, Herzberg afirma que, si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, este tendrá mejor desempeño laboral.

Factores motivacionales:

- Sentirse realizado con el trabajo.
- Poder lograr un progreso profesional y personal.
- Obtener reconocimientos.
- Responsabilidad.

Los segundos factores a los que hace referencia son los higiénicos (factores extrínsecos), que están directamente relacionados con la insatisfacción laboral, estos factores incluyen las condiciones del entorno laboral de la persona, pudiendo causar insatisfacción en su contexto laboral.

Factores higiénicos:

- Condiciones de trabajo.
- Ambiente laboral.
- Salario.
- Relaciones con superiores y compañeros de trabajo.
- Beneficios y servicios.

Se puede concluir entendiendo que los factores motivacionales se encuentran relacionados con los deseos y anhelos de la persona en particular con respecto a su trabajo también llamados factores intrínsecos causando la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos se pueden relacionar con el contexto de trabajo en general, llamado factores extrínsecos, asociados.¹⁷

1.1.3 La rotación laboral en las diferentes generaciones

En la actualidad, los espacios laborales están compuestos por diferentes generaciones entre ellas los Millenials y la generación X, los cuales tienen que convivir y trabajar de manera conjunta. Asimismo por generación se puede entender al conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad. En otras palabras se entiende por generación, a los grupos etarios desarrollados de manera sucesiva y que cuenta con características consuetudinarias, éticas y culturales específicas.

La generación X, son aquellos nacidos entre 1960 y 1980, con edades entre los 44 y los 64 años, siendo considerados como hijos de parejas en las que trabajaron madre y padre. Principalmente, destacan los empleados del ámbito del conocimiento, quienes muestran una alta necesidad de adquirir nuevos conocimientos, están más orientados hacia la autoridad profesional que hacia la corporativa, y tienen una mayor tolerancia a la incertidumbre, considerándose capaces de afrontarla por sí mismos.

¹⁷ Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman B. (1959)“The motivation to work”. Ed Wiley. Segunda edición. New York, 1959. Pág 51.

Esta generación, dentro las organizaciones, generalmente suelen ocupar puestos de alta y media gerencia, donde llegan a demostrar sus fortalezas tales como: su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se prestan como ventajas para solucionar problemas de la empresa de manera efectiva.¹⁸

Sin embargo para Bennet, Pitt y Price, la generación X suele ver al trabajo como un desafío que debe afrontar, enmarcado dentro de un contrato o término legal, pero el mismo 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 la vida.¹⁹

Asimismo, esta generación no suele tener alto grados de rotación en las empresas, ya que tienden a valorar la seguridad laboral y el empleo de por vida. Lograr entender lo que motiva e impulsa a los empleados, ayuda a reducir la rotación dentro de este grupo, los cuales acostumbran a ser más fieles y leales a sus trabajos.

Si bien, hay ciertos factores que influyen en la rotación laboral de la generación X, entre ellos se mencionan:

Falta de oportunidades de crecimiento laboral: Los individuos pertenecientes a la Generación X esperan encontrar ocasiones para mejorar constantemente sus habilidades y progresar en sus trayectorias profesionales. Si las oportunidades de crecimiento son limitadas, buscarán otras opciones motivados por ello.

Administración desfavorable: esta generación suele ser más exigente, donde pretende contar con un buen liderazgo, siendo que los “malos jefes” contribuyen con la rotación del personal.

¹⁸ 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.

¹⁹ Bennet, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. Facilities.

Sentirse minimizado: la Generación X quiere que se reconozcan y recompensen sus contribuciones y su duro trabajo. Si se sienten menospreciados, buscarán un empleador que los valore.²⁰

No obstante, los colaboradores más jóvenes pertenecientes a otras generaciones como los Millennials, tienen un espíritu más emprendedor y se sienten cómodos ante los cambios de trabajo o de carrera para avanzar en sus intereses. La generación Y tiene menor lealtad a las organizaciones, ya que les motiva más un trabajo significativo y atractivo. Si estos no sienten que están frente a un reto laboral o no ven la oportunidad de crecer laboralmente, renunciarán a sus trabajos.

La generación Y, definidos como los nacidos entre 1981 y 1996, es la generación que presenta tasas de rotación más elevadas que las generaciones anteriores. Esto se debe a algunos factores clave relacionados con las prioridades de los millennials en el lugar de trabajo, como la conciliación de la vida laboral y personal, oportunidades de desarrollo, trabajos significativos y comunicación abierta.²¹

Para lograr retener a los mejores talentos de la generación del milenio, las organizaciones deben centrarse en:

- Proporcionar flexibilidad a través de alternativas para trabajar desde casa, horarios adaptables y políticas de vacaciones amplias.

²⁰ Guandique A. (2024) Millennials, Z, X y Boomers: Descifrando el código de cada generación para una fuerza laboral imparable. <https://dpersonas.com/2024/03/07/millennials-z-x-boomers-rotacion-generacional/> Última consulta 01-04-2024

²¹ Ibidem.

- Dedicar recursos a iniciativas de capacitación y mentoría para el desarrollo profesional. Establecer caminos de progreso definidos.
- Conectar los objetivos de la empresa y del equipo con un propósito más amplio. Fomentar la participación en la comunidad y el voluntariado.
- Entrenar a los líderes para que ofrezcan de manera consistente retroalimentación, reconocimientos y críticas constructivas, contribuyendo así al constante crecimiento de los millennials.
- Establecer un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que fomente la interacción entre los millennials y sus colegas, promoviendo así la creación de redes profesionales.

En un entorno laboral en constante evolución, la diversidad de generaciones emerge como un recurso de gran valor. Para atraer y retener talento de todas las edades, es fundamental comprender sus necesidades y expectativas individuales. Fomentar una cultura intergeneracional no solo disminuye la rotación de personal y aumenta la eficiencia, sino que también enriquece el entorno laboral con una variedad de ideas, experiencias y puntos de vista. ²²

²² Ibidem

1.2 Problemática

La rotación de personal es un proceso por el cual los empleados de una empresa deciden dejar sus puestos de trabajos que ya no los satisfacen, los mismos optan por buscar un cambio, que mejoren su vida laboral, que les permita tener un crecimiento profesional, un buen salario y sobre todo flexibilidad.

Si bien cabe destacar que la rotación de personal también presenta sus ventajas, donde se puede reemplazar el colaborador que deja el puesto de trabajo por alguien más joven, con mayor desempeño, el cual puede aportar nuevas ideas, sin embargo el problema viene cuando se presenta una rotación excesiva, convirtiéndose en uno de los retos más frecuentes en la actualidad para el área de Recursos Humanos.

Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno, cuales son los factores que están influyendo en los empleados para que tomen esta decisión y tomar las medidas necesarias para frenar la situación.

En el presente trabajo se realizará un análisis de los factores que influyen en la rotación de personal de los Millenials y la generación "X", para determinar los motivos que llevan a los empleados a dejar sus puestos laborales.

Como eje de la presente investigación se tendrán en cuenta las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal de los Millenials y la generación "X"?

- 2 En el momento de tomar la decisión de abandonar un puesto de trabajo, ¿Qué factores de necesidad e higiene tienen más relevancia?
- 3 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que produce la rotación de personal en la empresa Delta S.R.L?
- 4 ¿Qué desafíos tiene que afrontar el área de Recursos Humanos, ante una rotación de personal?

1.3 Hipótesis

Los factores intrínsecos son los que más influyen en la rotación de personal de la generación "X", mientras que en los Millenials, los factores extrínsecos son los que predominan a la hora de cambiar de trabajo.

2.2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar los factores que influyen en la rotación de personal de los Millenials y la generación “X”, en la empresa Delta S.R.L

2.2 Objetivos específicos

- Determinar los factores de necesidad e higiene que tienen más relevancia, en los Millenials y la generación “X” en el momento de tomar la decisión de abandonar un puesto de trabajo.
- Analizar las ventajas y desventajas que produce la rotación de personal en la empresa Delta S.R.L
- Conocer los desafíos que afronta el área de Recursos Humanos, ante una rotación de personal.
- Proponer un plan que colabore con el área de Recursos Humanos para afrontar los desafíos ante la rotación de personal.

3. Metodología

A la hora de profundizar en la metodología, para el diseño de la presente investigación se tomó como referencia la clasificación realizada por Hernández- Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio²³ y el Dr. Sergio Albano²⁴. La misma es de tipo no experimental, donde no se manipulan las variables, sino que se observan y estudian en su estado natural.

Continuando con la clasificación, la dimensión temporal de la investigación fue de tipo transversal, debido a que la recolección de datos se realizó en un momento determinado. Las variables se midieron en un único momento y no fueron tomadas en cuenta la evolución de las mismas a lo largo del tiempo.

El enfoque de la investigación fue de tipo mixto, utilizando los métodos cuantitativos y cualitativos. La utilización de ambos enfoques permitió una mejor recolección de la información, ya que usar ambas técnicas permitió captar una mayor cantidad de datos para no dejar de lado variables relevantes del eje de estudio.

Para la obtención de la información se realizó una entrevista semiestructurada a la Jefa del sector de Recursos Humanos la cual contó con un total nueve preguntas (Anexo 1) y la misma se llevó adelante de manera presencial, la cual tuvo una duración de 35 minutos y se procedió a grabarla por medio de un dispositivo tecnológico.

²³Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista L.(2006) "Metodología de la Investigación"; 4ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, Pág. 156.

²⁴ Albano, S.(2008) "Metodología de la Investigación en Administración"; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, Pág. 121.

A su vez se realizó una encuesta cerrada con un total de doce preguntas, (Anexo 2) la cual se envió en formato de Google Form, vía mail al total de los 65 empleados administrativos que forman parte de la empresa Delta S.R.L. Las preguntas fueron respondidas por el total de los colaboradores, y se tardó 20 días en recolectar toda la información.

Este último método de recolección, permitió conocer información en profundidad de aquellos temas que se consideran relevantes.

Mediante la combinación de estos métodos de recolección de datos se obtuvo una sólida fuente de información que sirvió de guía para el desarrollo de la investigación.

a. Presentación de los resultados obtenidos

Luego de culminar con la entrevista realizada a la Jefa de área de Recursos Humanos y la encuesta dirigida a los colaboradores que forman parte de la administración de la empresa, se efectuó un análisis en profundidad de toda la información recolectada. En primer lugar se comenzará examinando las preguntas realizadas en la entrevista para luego continuar con el análisis de la encuesta.

Resultados de la entrevista dirigida a la Jefa de Recursos Humanos.

En la entrevista que se llevó a cabo a la Jefa de RR.HH se realizaron un abanico de preguntas con la finalidad de poder recolectar información relevante que contribuya a la investigación. Es así que en primer lugar se quiso conocer la cantidad de empleados administrativos que tiene la empresa, y la entrevistada respondió que las áreas administrativas están conformadas por 65 empleados, y luego se encuentran la línea de Jefatura donde en total son siete jefes y por otro lado las gerencias, donde en total se encuentran tres gerentes, El Gerente de Administración, Gerente Financiero y Gerente Comercial.

En relación a la cantidad de empleados también se indagó cuantos pertenecen a la generación Millennials (Y) y cuantos a la generación X, y a grandes rasgos la entrevistada comenta que la empresa tiene casi la misma cantidad de empleados de la generación X como de la generación Y, cabe destacar que los puestos Gerenciales están ocupados todos por empleados que forman parte de la generación X y algunas jefaturas por Millennials, generalmente personas de 40 años en adelante, estando al límite de esta generación. Luego los puestos administrativos se encuentran conformados tanto por Millennials como por la generación X.

En tanto a las características que presentan los Millennials, la Jefa de Recursos Humanos los define como personas proactivas, que siempre buscan adquirir nuevos conocimientos por medio del trabajo que realizan, tratando de tener crecimiento profesional. Pero también destaca que son individuos que les gustan mucho la flexibilidad y el buen ambiente laboral, y la empresa Delta S.A. suele ser más estructurada que flexible, pero se logra mantener un día de la semana de home office. Esta poca flexibilidad lleva generalmente a la rotación de personal, no de manera continua pero cada año y medio o dos siempre se está yendo algún administrativo en busca de crecimiento profesional y nuevas oportunidades.

En el caso de la generación X, los empleados suelen diferenciarse de los Millennials, generalmente en que estos son más rutinarios, no buscan el cambio constante, y no suele haber rotación de esta generación. También la entrevistada relaciona estos aspectos con las edades de las personas y sus contextos familiares, ya que en gran parte son personas de más de 45 años y con familia, por ende buscan estabilidad laboral y no el cambio.

Con respecto a las rotaciones de personal que se da dentro de la empresa, la Jefa de RR.HH comenta que las renunciaciones no son masivas, generalmente los recambios de empleados que renuncian son cada un año y medio o dos. Estadísticamente entre el año 2019 y 2023 tuvimos un total de ocho renunciaciones.

Por otro lado las rotaciones de personal que se dan dentro de la empresa, la entrevistada comenta que se toman como un desafío, ya que se tiene que volver al mercado laboral a buscar un nuevo candidato que cumpla con todas las condiciones y requerimientos del puesto que se deja vacante.

No es fácil en la actualidad tener que enfrentar una búsqueda laboral para ocupar un puesto, si bien hay mucha demanda, pero los candidatos más preparados vienen firmes con sus condiciones y lo que esperan obtener del trabajo, y a veces la empresa no puede ofrecer esos requerimientos y se termina optando por alguien menos capacitado o que todavía no se recibió y es estudiante, el cual es más fácil inculcarle la cultura empresarial, pero a la vez es más difícil retenerlo como talento, ya que pertenece a una generación joven, donde van en busca de conocimientos y cambios.

Dentro de las ventajas que puede brindar una rotación de personal a la empresa, la Jefa de RR.HH menciona que renovar el ambiente laboral, con gente joven, que traiga nuevas e innovadoras ideas, suelen ser vistas como ventajas, sin embargo las desventajas está en que muchas veces volver a ocupar una vacante lleva meses, no es fácil encontrar el candidato indicado, y también se corre el riesgo de que la persona se vaya ante de lo previsto si la empresa no cumple con sus expectativas.

Asimismo, la entrevistada, cree que los colaboradores deciden dejar sus puestos de trabajos por tres cuestiones básicas: crecimiento profesional, flexibilidad y mejor salario. La generación Millenials es la que generalmente va rotando, cuando no logran encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional, comienzan a sentirse oprimidos por el trabajo, y es ahí cuando comienzan a buscar nuevos rumbos.

A lo largo de estos años las renunciadas que ha sufrido la empresa fue en su totalidad por la generación Y, dando como motivos que tuvieron otras propuestas laborales con mejores salarios y otros beneficios, que la empresa Delta no ofrece, como ser home office 3 días a la semana, o gym past, o bonos por buen desempeño, los cuales son cosas a rever.

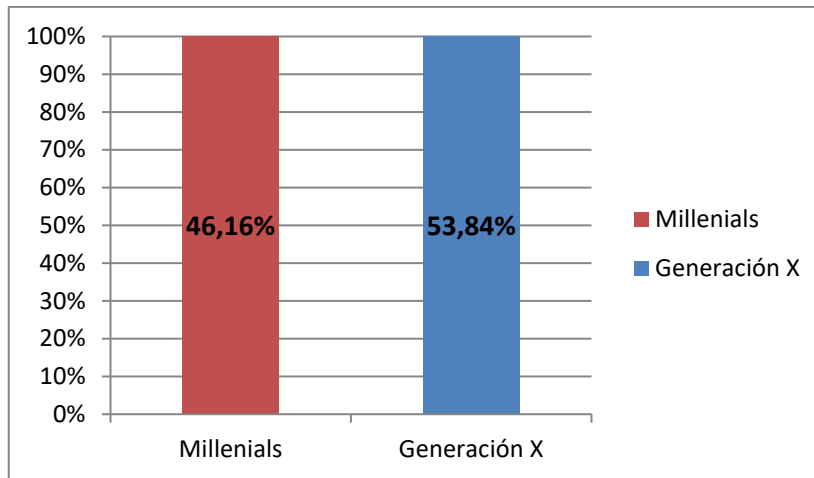
Para culminar con la entrevista, se pido que la entrevistada mencione que busca un Millenials y la generación X de un puesto de trabajo, donde se brindaron una serie de opciones, para que pueda elegir y en lo que respecta a la generación Y, mencionó que van en busca de varios ítems, como ser flexibilidad laboral, buen ambiente laboral, crecimiento profesional y buen sueldo. Si bien manifiesta que anteriormente las generaciones solamente ponían el foco en el sueldo, pero ahora es un combo de cosas a evaluar a la hora de elegir un trabajo. En tanto la generación X prefiere un buen sueldo, poder lograr progreso profesional y sentirse realizado con el trabajo, como se expresa anteriormente, son personas que buscan una estabilidad laboral, sin explorar tanto el mercado, son personas que suelen quedarse muchos años en los puestos de trabajos, caso totalmente contrario a los Millenials.

Resultado de la encuesta realizada a los empleados administrativos

La encuesta estuvo dirigida a los 65 colaboradores administrativos, donde se obtuvieron respuestas de todos; si bien la misma contó con un total de 12 preguntas, se llevará a delante un análisis de las más relevantes.

Se comenzó preguntando a la generación que pertenecen los empleados y los resultados de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Gráfico 1: Generación a la que pertenecen los colaboradores de la empresa.



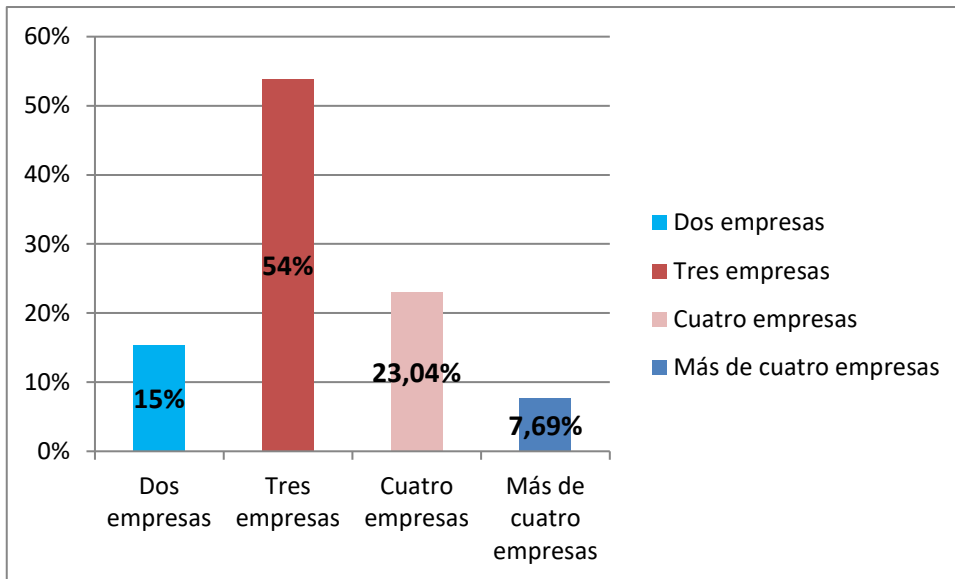
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

Tabla 1: Generación a la que pertenecen los colaboradores de la empresa.

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Millenials	30	46,16%
Generación X	35	53,84%
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100%</i>

En el gráfico se puede observar que la mayoría de los empleados de la empresa pertenecen a la generación X, siendo el 53,84%, en tanto que la generación millenials conforma el 46,16% de los empleados. Luego se indagó sobre la cantidad de empresas en la que había trabajado anteriormente los encuestados, y la información que se recolectó fue la siguiente:

Gráfico 2: Cantidad de empresas en donde trabajaron los encuestados



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

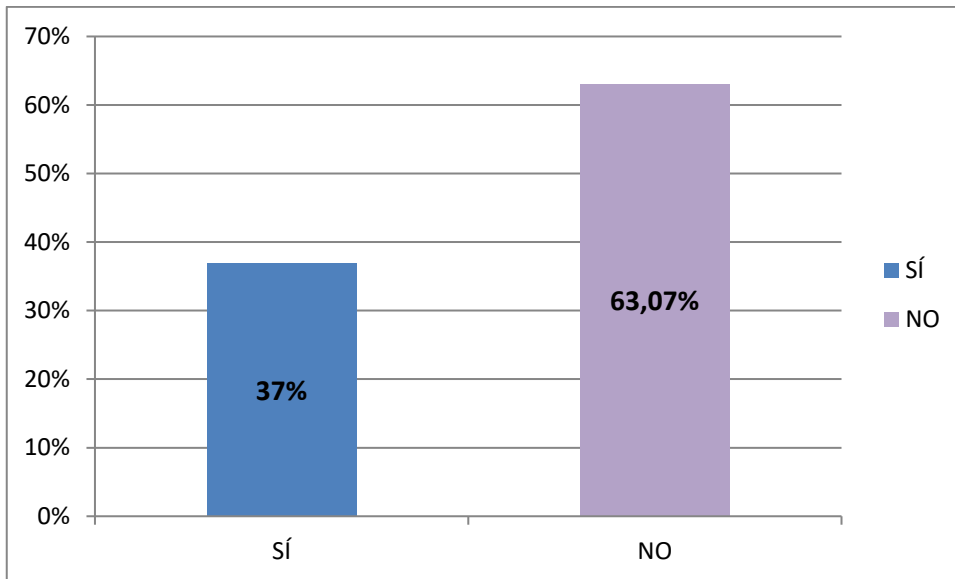
Tabla 2: Cantidad de empresas en donde trabajaron los encuestados

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Una empresa	0	0%
Dos empresas	10	15,38%
<i>Tres empresas</i>	35	54%
Cuatro empresas	15	23,04%
Más de cuatro empresas	5	7,69%
<i>Total</i>	65	100%

A partir del gráfico, se observa que un 15,38% trabajo en 2 empresas, asimismo un 53,84% trabajo en 3 empresas, siendo la mayoría de las respuestas obtenidas, sin embargo un 23,07%, trabajo en cuatro empresas y una minoría del 7,69% en más de cuatro empresas. Esto ratifica la rotación de personal que hay en las organizaciones en las generaciones X e Y.

Otro aspecto que se quiso conocer es la flexibilidad laboral que brinda la empresa a los empleados, siendo que se lograron los siguientes resultados:

Gráfico 3: Flexibilidad laboral de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

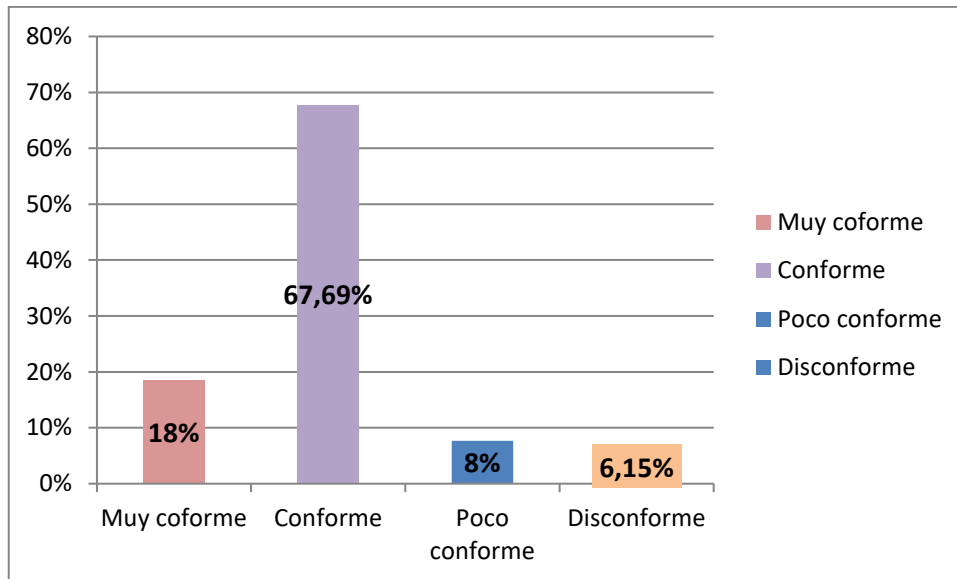
Tabla 3: Flexibilidad laboral de la empresa

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
SÍ	24	36,92%
NO	41	63,07%
<i>Total</i>	65	100%

Un 37% de los encuestados considera que la empresa brinda flexibilidad laboral, en contraposición, un 63,07, no considera lo mismo.

Por otro lado, también se preguntó sobre la conformidad de los colaboradores respecto al salario actual que tienen:

Gráfico 4: Conformidad de los encuestados con su salario actual.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

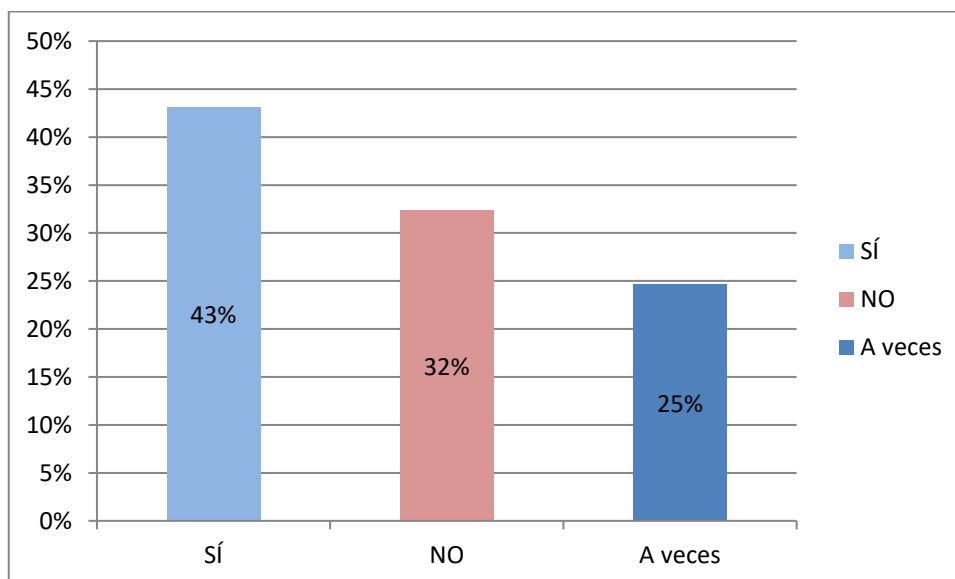
Tabla 4: Conformidad de los encuestados con su salario actual.

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy conforme	12	18%
Conforme	44	67,69%
Poco conforme	5	8%
Disconforme	4	6,15%
Totalmente disconforme	0	0,00%
<i>Total</i>	65	100%

Los resultados obtenidos de las respuestas reflejan que el 18% se encuentra muy conforme con su salario, siendo que el 67,69% está conforme, mientras que una minoría del 8% poco conforme, y solamente un 6,15% totalmente disconforme.

Siguiendo con el análisis de la encuesta, otra pregunta relevante que se realizó fue si los colaboradores se sienten realizados profesionalmente con el trabajo que tienen actualmente.

Gráfico 5: Encuestados que se sienten realizados profesionalmente con el trabajo que tienen actualmente.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

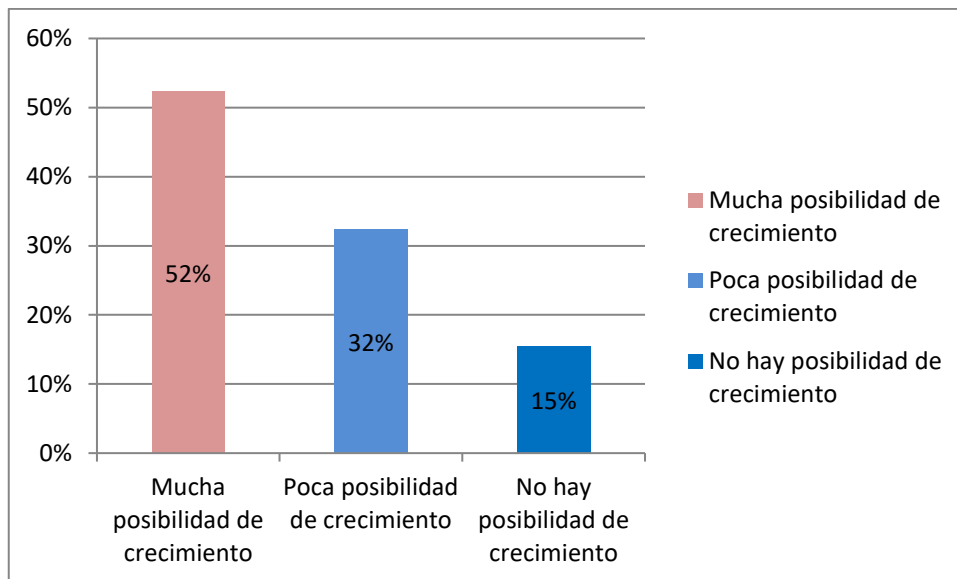
Tabla 5: Encuestados que se sienten realizados profesionalmente con el trabajo que tienen actualmente.

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí	28	43,07%
NO	21	32,32%
A veces	16	24,61%
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,00%</i>

Los datos obtenidos demuestran que el 43,07% se siente realizado con el trabajo que tienen actualmente, por otro lado el 32,32% no se siente realizado y un 24,61% a veces se siente realizado profesionalmente con su trabajo actual.

Asimismo, también se indagó sobre las posibilidades de crecimiento profesional que se tiene en la empresa, y se obtuvieron las siguientes respuestas:

Grafico 6: Posibilidad de crecimiento en la empresa que trabaja actualmente.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

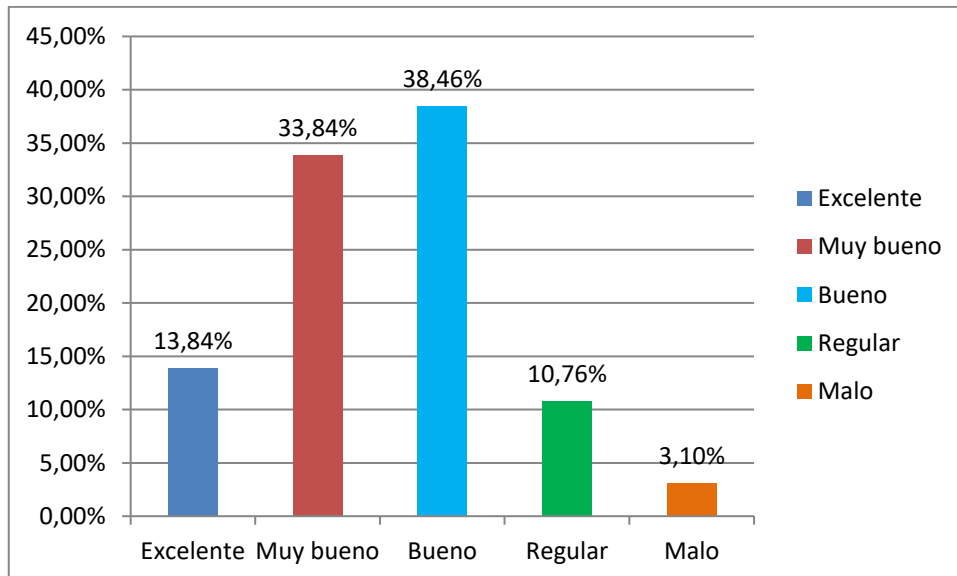
Tabla 6: Posibilidad de crecimiento en la empresa que trabaja actualmente.

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Mucha posibilidad de crecimiento	34	52,30%
Poca posibilidad de crecimiento	21	32,32%
No hay posibilidad de crecimiento	10	15%
<i>Total</i>	65	100%

Los resultados del gráfico muestran que el 52,30% de los encuestados considera que tiene mucha posibilidad de crecimiento en la empresa, siendo que el 32,32% siente que las posibilidades de crecimiento son pocas, en tanto que el 15% considera que no hay posibilidad de crecimiento en la empresa donde trabaja actualmente.

Continuando con el análisis de la encuesta otra pregunta que se realizó fue como los entrevistados consideran las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo, y por medio de la misma se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 7: Relaciones que tienen los encuestados con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

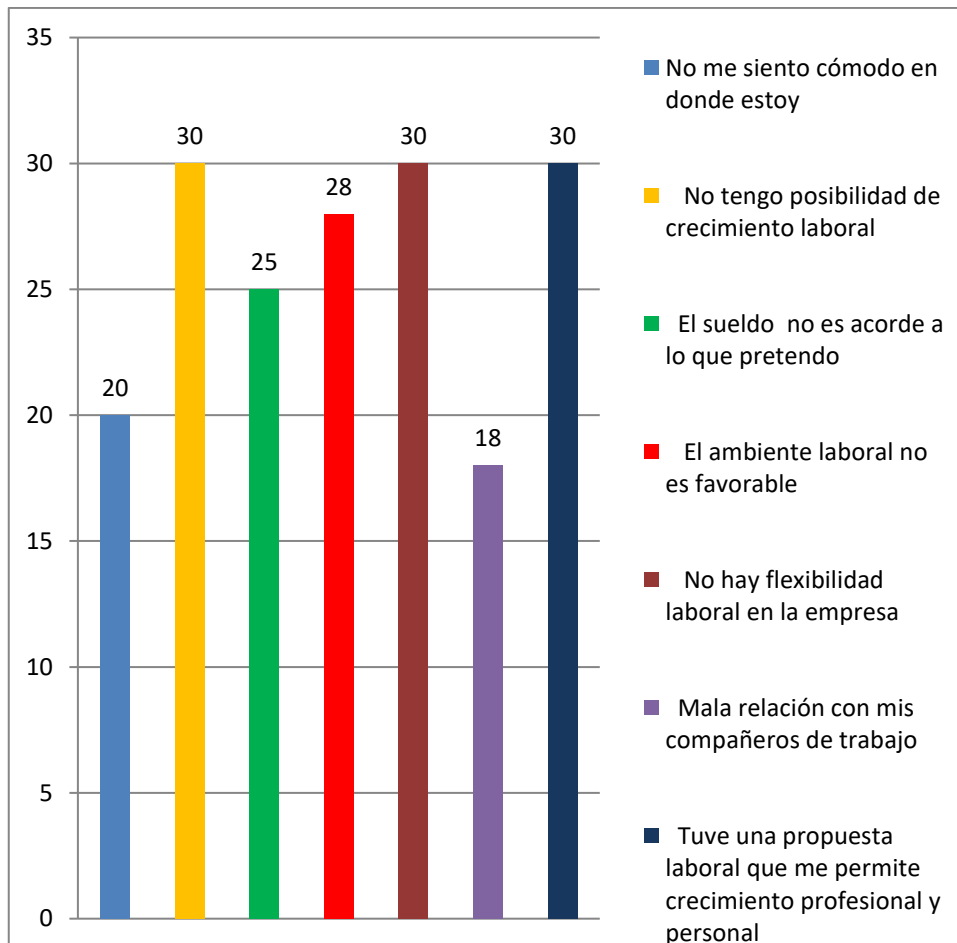
Cuadro 7

<i>Variables</i>	<i>Recuento de preguntas</i>	<i>Porcentaje</i>
Excelente	9	13,84%
Muy bueno	22	33,84%
Bueno	25	38,46%
Regular	7	10,76%
Malo	2	3,10%
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,00%</i>

Como se puede ver manifestado en el gráfico, un 13,84% mantiene una relación excelente, mientras que un 33,84% entabla muy buena relación, siendo así que un 38,46% tiene una buena relación, y con menores porcentajes se encuentran los encuestados que sostienen una relación regular el 10,76% y mala un 3,10%.

Por otro lado, también se quiso conocer los motivos por los cuales los empleados dejarían su puesto de trabajo; la pregunta que se realizó tuvo múltiples opciones donde los entrevistados podían responder a más de una opción, siendo que por un lado se expresaron los resultados de los 30 encuestados de la generación Millenials y luego los 35 encuestados de la generación X.

Gráfico 8: Razones por las cuales los empleados de la **generación Millenials** dejarían su puesto de trabajo.



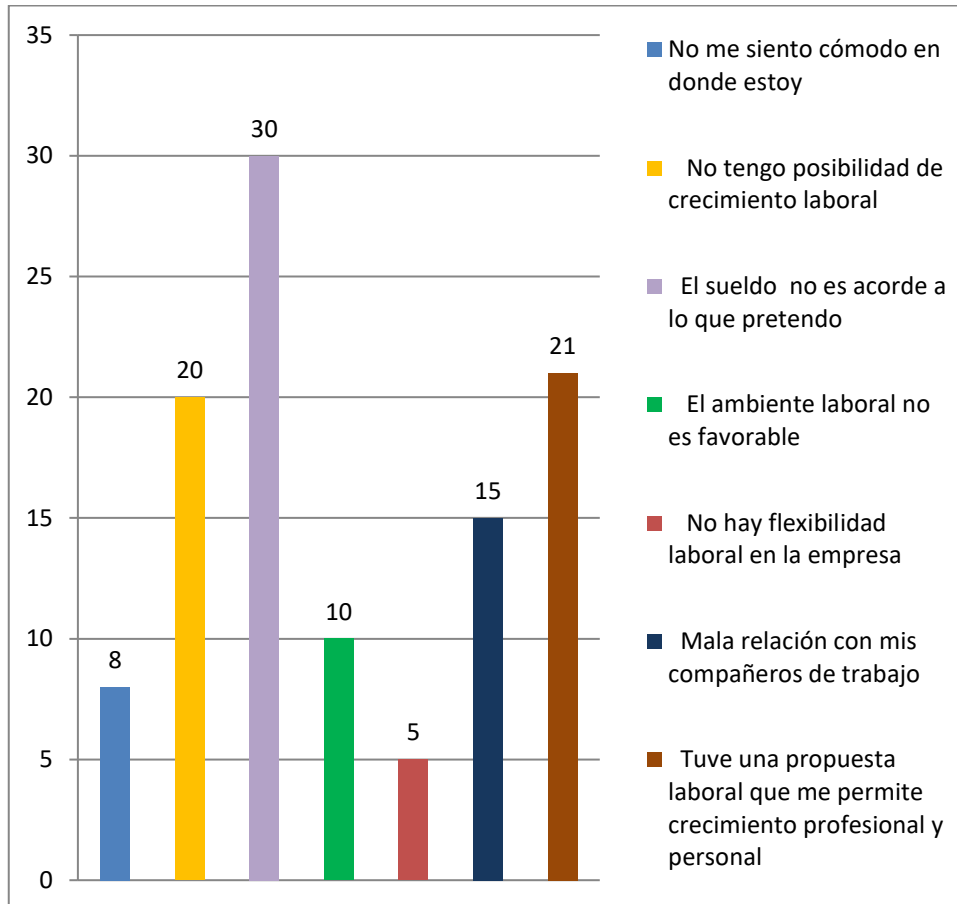
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

Cuadro 8

Variables	Recuento de preguntas
No me siento cómodo en donde estoy	20
No tengo posibilidad de crecimiento laboral	30
El sueldo no es acorde a lo que pretendo	25
El ambiente laboral no es favorable	28
No hay flexibilidad laboral en la empresa	30
Mala relación con mis compañeros de trabajo	18
Tuve una propuesta laboral que me permite crecimiento profesional y personal	30
Total	181

En el gráfico se puede observar que los encuestados de la generación Y eligieron más de una opción, donde 20 personas manifestaron que uno de los motivos por los cuales dejaría el puesto es porque no se sienten cómodos, asimismo otra de las opciones elegidas por 30 empleados fue no tener posibilidad de crecimiento laboral, otras 25 personas optaron dentro de sus opciones marcar que el sueldo no es acorde a lo que pretenden, en tanto que 28 personas expresaron que el ambiente laboral no es favorable, siendo así una opción muy elegida por los encuestados, más específicamente por 30, señala que en la empresa no hay flexibilidad laboral, luego la mala relación con los compañeros de trabajo fue indicada por 18 empleados, y por último 30 personas indicaron que tuvieron una propuesta laboral que permitiera un crecimiento profesional y personal. Cabe destacar que la mayoría de los ítems son relevantes para esta generación a la hora de dejar un puesto de trabajo.

Gráfico 9: Razones por las cuales los empleados de la **generación X** dejarían su puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

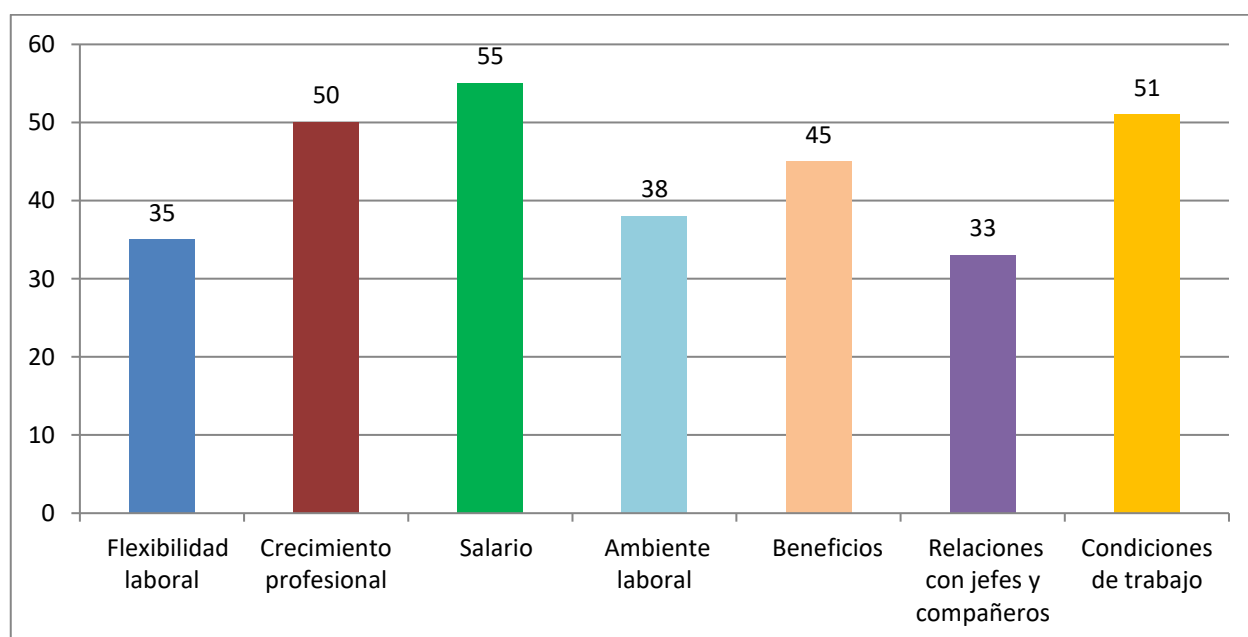
Tabla 9

Variables	Recuento de preguntas
No me siento cómodo en donde estoy	8
No tengo posibilidad de crecimiento laboral	20
El sueldo no es acorde a lo que pretendo	30
El ambiente laboral no es favorable	10
No hay flexibilidad laboral en la empresa	5
Mala relación con mis compañeros de trabajo	15
Tuve una propuesta laboral que me permite crecimiento profesional y personal	21
Total	109

Como se puede ver reflejado en los resultados, 8 personas dejarían su puesto de trabajo actual, porque no se sienten cómodos, en tanto que 20 lo harían porque, no tienen posibilidad de crecimiento, siendo que 30 eligen la opción de que el sueldo no es acorde, una minoría de personas precisamente 10, dejaría su trabajo porque el ambiente laboral no es favorable, en tanto otros 5 dijeron que el puesto de trabajo lo dejarían porque es poco flexible, luego unos 15 evalúan la mala relación con sus compañeros de trabajo y por último, 20 persona dejarían su puesto actual de trabajo porque tuvieron una propuesta laboral que les permite crecimiento profesional y personal.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Gráfico 10: Condiciones que evalúan los encuestados a la hora de buscar un nuevo empleo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

Tabla 9

Variables	Recuento de preguntas
Flexibilidad laboral	35
Crecimiento profesional	50
Salario	55
Ambiente laboral	38
Beneficios	45
Relaciones con jefes y compañeros	33
Condiciones de trabajo	51
Total	307

Como bien se menciona anteriormente, los 65 encuestados podían seleccionar más de una opción, y el gráfico representa la cantidad de respuestas que tuvo cada una, como ser el caso de la flexibilidad laboral donde 35 personas evaluarían esa opción a la hora de buscar un trabajo, también el crecimiento profesional fue elegido por 50 personas, en tanto que el salario por 55 y el ambiente laboral por 38. Los beneficios también fue una opción bastante elegida por los encuestados, precisamente por 45, en tanto que la relaciones con jefes y compañeros lo tuvieron en cuenta 33 empleados y por último las condiciones de trabajo, 51 encuestados manifestaron evaluarlo en el momento de buscar nuevo empleo.

b. Conclusión

La rotación de personal consiste en el número o porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un período determinado y son reemplazados por nuevos empleados. Que una organización presente un alto índice de rotación de personal indica que se deben realizar cambios dentro de la empresa.

A partir del presente trabajo se llevó adelante un análisis de los factores que influyen en la rotación de personal de los Millennials y la generación “X” de la empresa Delta S.R.L.

Si bien, por medio de toda la información recolectada a través de una entrevista, encuestas y revisiones bibliográficas, se realizó un análisis y se obtuvieron resultados.

Es así que la empresa Delta S.A. está compuesta casi en igual medida por empleados que pertenecen a la generación Millennials y la generación Y, destacando que los puestos gerenciales son ocupados por esta última generación. En tanto a la rotación de personal, se conoció que la empresa enfrenta cambios de empleados cada un año y medio o dos, perteneciendo a la generación Millennials los que deciden desvincularse de sus trabajos para ir en busca de nuevos rumbos.

Sin embargo, la empresa tiene varios aspectos a mejorar como la poca flexibilidad y la posibilidad de crecimiento laboral que les brinda a sus empleados, siendo dos factores desencadenantes a la hora de tomar una decisión de buscar otro trabajo.

Se debe tener en cuenta que dentro de unos años las nuevas generaciones que ocuparan puestos de trabajos van más allá de un buen sueldo, priorizan otros aspectos, como buscar un equilibrio entre sus vidas personales y laborales, algo que en la actualidad se ve reflejado en los Millennials, que es la generación que demostró dentro de

esta investigación ser los que buscan desafíos laborales de manera constante, ante propuestas de trabajos que mejoren las condiciones actuales.

De ésta manera se puede concluir que las generaciones fueron cambiando con el tiempo, antes se priorizaba mucho el sueldo, el crecimiento profesional y el reconocimiento en el trabajo, pero esos aspectos se fueron modificando, y hoy en día, buscar un nuevo trabajo no pasa solamente por un buen sueldo, sino por obtener flexibilidad, buen ambiente laboral, beneficios, condiciones óptimas de trabajo, entre otras.

Asimismo, por medio de todo el análisis realizado se puede decir que la hipótesis planteada se logró confirmar, ya que los factores intrínsecos son los que más influyen en la rotación de personal de la generación “X”, mientras que en los Millenials, los factores extrínsecos son los que predominan a la hora de cambiar de trabajo.

La finalidad del trabajo consistió en brindar conocimiento a distintas organizaciones sobre los diferentes factores que influyen en la rotación del personal de las generaciones mencionadas.

A través de todo el análisis que se llevó adelante, se realizaron propuestas que colaboren con el área de Recursos Humanos para afrontar los desafíos ante la rotación de personal.

6 Propuestas

Luego de todo el trabajo realizado, donde se pudieron conocer los puntos claves del tema de estudio, se procede a realizar una serie de propuestas para colaborar con la empresa y la rotación del personal.

En primer lugar se propone investigar el clima laboral por medio de encuestas y entrevistas para evaluar el clima de la empresa. Esto permitirá conocer si los empleados están conformes con el entorno de trabajo o se presenta algún conflicto en el mismo.

En segundo lugar se propone que la empresa brinde programas para el desarrollo profesional, donde se podría implementar programas de capacitación y desarrollo que se alineen con las expectativas de crecimiento profesional de los millennials y la Generación X. Esto puede incluir mentorías, cursos y oportunidades de ascenso. A su vez antes de lanzar estos programas se evaluarían los intereses de los empleados en cuanto a conocimientos que prefieren adquirir.

En tercer lugar se plantea la flexibilidad Laboral. Ofrecer opciones de trabajo flexible, como horarios adaptables y la posibilidad de trabajar desde casa. Esto puede ser especialmente atractivo para los millennials, que valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En cuarto lugar Reconocimiento y Recompensas: Establecer un sistema de reconocimiento que valore los logros y contribuciones de los empleados. Esto puede incluir incentivos económicos, pero también reconocimiento público y oportunidades de desarrollo. Estos incentivos motivan muchos a los empleados, incluso mejoran su satisfacción laboral, y logran mayor productividad.

En quinto lugar se propone una comunicación abierta para fomentar una cultura de comunicación donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes y sugerencias. Esto puede ayudar a identificar problemas antes de que se conviertan en razones para dejar la empresa.

En sexto lugar se plantea utilizar análisis de datos para identificar patrones en la rotación laboral. Esto puede ayudar a las empresas a entender mejor las razones detrás de la salida de empleados y a tomar decisiones informadas.

Todas las propuestas que se plantean son con la finalidad de conocer mejor a los empleados de la empresa, para saber sus inquietudes, quejas o sugerencias e inclusive que tan satisfechos se encuentran con su trabajo, y de esta manera evitar la rotación de personal.

7 Anexos

7.1 Entrevista para la Jefa de Recursos Humanos

1. ¿Qué cantidad de empleados administrativo tiene la empresa? ¿Cuántos de ellos pertenecen a la generación Millenials (1980-1999) y cuantos a la generación “X” (1965-1980)
2. ¿Cómo puede definir las características laborales de los Millenials y de la generación “X”?
3. ¿Cómo afrontan las rotaciones de personal que se dan dentro de la organización?
4. ¿Hay rotaciones de personal de manera frecuente?
5. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas que deja una rotación de personal a la empresa?
6. ¿Por qué cree usted que los colaboradores deciden dejar sus puestos de trabajo?
7. A la hora de renunciar a un trabajo, lo hacen más los Millenials o la generación “X”?
8. ¿Qué cree usted que busca un Millenials de un trabajo?
 - Flexibilidad laboral
 - Buen ambiente laboral
 - Crecimiento profesional
 - Buen sueldo
 - Todas las anteriores
 - Otras..... (Mencionar)
9. Qué cree usted que busca la generación “X” de un trabajo?
 - Flexibilidad laboral

- Buen ambiente laboral
- Crecimiento profesional
- Buen sueldo
- Todas las anteriores
- Otras..... (Mencionar)

7.2 Encuesta para los empleados de la empresa

1. ¿A qué generación pertenece?

Millenials (Fecha de nacimiento entre los años 1981 - 1999)

Generación "X" (Fecha de nacimiento entre los años 1965-1980)

2. ¿En cuántas empresas ha trabajado?

- En una empresa
- Dos empresas
- Tres empresas
- Cuatro empresas

Más de cuatro empresas

3. ¿Cómo considera los beneficios que brinda la empresa?

- Muy buenos
- Buenos
- Regular

4. ¿La empresa le brinda flexibilidad laboral?

- Sí
- No

5. ¿Está conforme con su salario actual?

- Muy conforme

- Conforme
 - Poco conforme
 - Disconforme
 - Totalmente disconforme
6. ¿La empresa reconoce sus logros laborales?
- Sí
 - No
 - A veces
7. ¿Se siente realizado profesionalmente con el trabajo que tiene actualmente?
- Si
 - No
 - A veces
8. ¿Tiene posibilidad de crecimiento profesional en la empresa que trabaja actualmente?
- Mucha posibilidad de crecimiento
 - Poca posibilidad de crecimiento
 - No hay posibilidad de crecimiento
9. ¿Cómo considera las relaciones que tiene con sus compañeros de trabajo?
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
10. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de trabajo?
- Excelente

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

11. Si tuviera que dejar su puesto de trabajo, ¿por qué motivos serían? (Puede marcar más de una opción)

- No me siento cómodo en donde estoy
- No tengo posibilidad de crecimiento laboral
- El sueldo no es acorde a lo que pretendo
- El ambiente laboral no es favorable
- No hay flexibilidad laboral en la empresa
- Mala relación con mis compañeros de trabajo
- Tuve una propuesta laboral que me permite crecimiento profesional y personal

12. ¿Qué evalúa usted de una empresa a la hora de buscar un nuevo trabajo? (Puede marcar más de una opción)

- Flexibilidad laboral
- Crecimiento profesional
- Salario
- Ambiente laboral
- Beneficios
- Relaciones con jefes y compañeros
- Condiciones de trabajo

8 Bibliografía

Libros

- Albano, S. (2008) “Metodología de la Investigación en Administración”; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, Pág. 121.
- Ancin A., I. (2018). Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 19.
- Bennet, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. Facilities.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- 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.
- Fernández, J. (2000). El proceso administrativo. Ciudad de México: Diana.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos (5ª. ed.). Madrid: Pearson.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista L.(2006) “Metodología de la Investigación”; 4ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, Pág.156.
- Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman B. (1959) “The motivation to work”. Ed Wiley. Segunda edición. New York, 1959. Pág 51.
- Locke, E. "What is job satisfaction?(1969) Organizational Behavior and Human Performance”. Cuarta edición. Maryland, 1969. Pág 309-336.

- Maslow A. (1991) "Motivación y personalidad". Ed Diaz de Santos. Madrid, Pág. 21.
- Pulgaron Henao, L. M. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019. Universidad de Antioquia.
- Robbins, S. & Coulter M. (1996) "Administración". Ed Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Páginas Web

- Carrillo A. (2019) Las 6 características de la generación Millenials. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial>
- 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>
- 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>
- Guandique A. (2024) Millenials, Z, X y Boomers: Descifrando el código de cada generación para una fuerza laboral imparabile. Recuperado de: <https://dpersonas.com/2024/03/07/millennials-z-x-boomers-rotacion-generacional/>

- Jaimes Pérez, C. F. (2020). Desempeño laboral de la Generación Millennials Revisión bibliográfica 2019 [Pontificia Universidad Javeriana]. In Akrab Recuperado de: <http://www.akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/919>
- Lasierra, J. M. (2019). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una Revisión. Revista Brasileira de Gestao de Negocios, 21(5), 953–969. Recuperado de: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.402>
- Lombardía, P. G., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales–motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. Recuperado de: <https://www.iese.edu/>