

**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**

**ARTUNDUAGA VELOSA, BRAYAN STIVEN**

**FERNÁNDEZ MUNOZ, ANGIE PAOLA**

**LOZANO GAVIRIA, YENIFER**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA**

**SEMILLERO SIESCO**

**SANTIAGO DE CALI**

**2022**

**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**

**ARTUNDUAGA VELOSA, BRAYAN STIVEN**

**FERNÁNDEZ MUNOZ, ANGIE PAOLA**

**LOZANO GAVIRIA, YENIFER**

**SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN SIESCO – TRABAJO DE GRADO PARA  
OPTAR EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ASESOR: CARLOS FELIPE CHÁVEZ**

**CONTADOR PÚBLICO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA**

**SEMILLERO SIESCO**

**SANTIAGO DE CALI**

**2022**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

Semillero de Investigación SIESCO, Trabajo de grado aprobado por la facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, valido como requisito para optar del título de Profesional en Administración de empresas.

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, agradezco a Dios y a la vida la oportunidad de poder desarrollar y llevar a cabo este proyecto. Este proyecto va dedicado a mi madre por ser tan fundamental en mi desarrollo integral como estudiante y persona. Por último, a mis allegados y demás seres queridos.

Brayan Artunduaga.

Primeramente, quiero darle gracias a Dios por ser quien instruye e ilumina mi camino y me permite avanzar cada día en este hermoso proceso de mi formación personal y académica. También quiero dedicarlo a mi familia y en especial a mis padres quienes con su amor y dedicación me han guiado y me han brindado los recursos para que cada día pueda cumplir mis metas. A mi esposo por ser ese compañero incondicional y esa voz de aliento cuando a veces intento desfallecer. A mis preciosos hijos que son mi motor, mi fuerza quienes me inspiran y me motivan para alcanzar mis sueños y ver cumplir los de ellos. Y por supuesto, a mis compañeros ya que gracias a su dedicación y esmero logramos sacar este gran proyecto adelante.

Angie Paola Fernández.

Este proyecto lo dedico principalmente a Dios y a mi madre quien es el amor de mi vida, por su sacrificio y esfuerzo, por su compañía, sus palabras de aliento al recordarme mis capacidades aún en los momentos más difíciles.

A toda mi familia por ser mi motivación e inspiración para superarme cada día, a mis hermanos y amigos por su ayuda cuando más lo necesité sin esperar nada a cambio, a todas muchísimas gracias.

Yenifer Lozano Gaviria.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a Dios por todas sus bendiciones y por habernos permitido realizar este proyecto. A nuestras familias por su apoyo y comprensión en todo este proceso.

A la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium por impulsarnos a la investigación y el desarrollo en nuestra formación académica al fomentar el emprendimiento en sus estudiantes. Y un especial reconocimiento al docente Carlos Felipe Chaves por el apoyo y asesoramiento que nos brindó en la ejecución de este proyecto.

A todos nuestros amigos y compañeros por su ayuda, comprensión y trabajo en equipo.

## TABLA DE CONTENIDO

1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3	OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.5	MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.6	ROTACIÓN DE PERSONAL .....	18
1.7	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO .....	18
1.8	CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES.....	19
1.9	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	19
1.10	LOS MILLENNIALS .....	20
1.11	LA MOTIVACIÓN .....	21
1.12	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	22
1.13	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
1.14	SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL .....	23
1.15	MARCO TEÓRICO.....	23
1.16	TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS.....	23
1.17	TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW .....	24
1.18	TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG .....	25
1.19	TEORÍA XY DE MCGREGOR.....	26

1.20	TEORÍA HUMANISTA DE MAYO.....	27
1.21	MARCO LEGAL.....	27
1.22	ACOSO LABORAL, LEY 1010 DE 2006 .....	27
1.23	CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.....	28
1.24	SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DECRETO 1072 DE 2015. ....	29
1.25	TELETRABAJO, LEY 1221 DE 2008 .....	29
1.26	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
1.27	JUSTIFICACIÓN .....	31
1.28	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	32
2	RESULTADOS.....	40
3	DISCUSIÓN .....	51
4	CONCLUSIONES .....	53
5	RECOMENDACIONES .....	56
	REFERENCIAS .....	58
	ANEXOS.....	63

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de consistencia</i> .....	34
Tabla 2 Kappa de Fleiss de contenido.....	36
Tabla 3 Kappa de Fleiss de constructo.....	36
Tabla 4 Kappa de Fleiss de objetividad .....	37
Tabla 5 Kappa de Fleiss de criterio.....	37
Tabla 6 Kappa de Fleiss de redacción.....	37
Tabla 7 Kappa de Fleiss del instrumento en general .....	38
Tabla 8 Rangos de confiabilidad.....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Qué edad tienes? .....	40
Gráfico 2. Sexo .....	40
Gráfico 3. Estrato .....	41
Gráfico 4. Nivel de educación .....	41
Gráfico 5. Número de personas a cargo .....	42
Gráfico 6. Respecto a sus obligaciones financieras usted .....	42
Gráfico 7. En los últimos 5 años en cuantas empresas ha laborado .....	43
Gráfico 8. Referente a su situación laboral actual, usted puede decir que .....	43
Gráfico 9. Tipo de contratación actual .....	44



Gráfico 10. En cuál de las siguientes modalidades desearía usted realizar su trabajo teniendo en cuenta sus funciones.....	44
Gráfico 11. Considera que el salario recibido cubre sus obligaciones .....	45
Gráfico 12. Considera usted que sus superiores se dirigen a usted de manera respetuosa, son claros, asertivos y su estilo de liderazgo es el adecuado .....	45
Gráfico 13. Considera usted que La empresa le brinda incentivos o beneficios económicos para reconocer su buen desempeño. ....	46
Gráfico 14. Cómo considera usted que se da la flexibilidad laboral en la empresa teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares. ....	46
Gráfico 15. Que tan evidente son las preferencias de los superiores por algunos empleados .....	47
Gráfico 16. Considera que su carga laboral es acorde a sus funciones .....	47
Gráfico 17. Con qué tipo de contrato esperarías ser vinculado en un nuevo empleo. ....	48
Gráfico 18. Para usted que tan importante es poder encontrar un empleo que le permita ascender. ....	48
Gráfico 19. En qué grado considera usted que su puesto de trabajo cuenta con la infraestructura y la dotación necesaria para su labor.....	49
Gráfico 20. Se siente satisfecho con el trato y las relaciones interpersonales que se dan con sus compañeros de trabajo. ....	50

**LISTA DE IMÁGENES**

Imagen 1. Instrumento .....63

## RESUMEN

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 plantear 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

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.

## 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.

Actualmente las empresas que cuentan con fuerza laboral millennials se han visto afectadas por la rotación laboral y la dificultad a la hora de crear estrategias para la retención de los mismos, ya que no es clara la información en cuanto a las expectativas y el comportamiento laboral de los millennials. (Mitta & Dávila, 2015).

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, y que estrategias motivacionales influyen en la retención laboral de los mismos.

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 que buscan darle solución a diferentes falencias y situaciones que incurren en una mala gestión de personal millennials.

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.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal es una situación compleja que afecta de manera negativa las compañías, en la actualidad la rotación de personal en las organizaciones es más fuerte en la generación conocida como los milenillas, quienes tienden a no permanecer por mucho tiempo en un mismo lugar de trabajo. Son personas que piensan de manera diferente son más abiertos y su comportamiento laboral no es igual al de las generaciones pasadas donde lo importante era permanecer por mucho tiempo en una misma organización buscando oportunidades de ascender y pensionarse a diferencia de los millennials quienes son motivados por factores diferentes, buscan mejores condiciones laborales, para ellos es importante poder contar con un buen clima laboral, con beneficios que les permitan capacitarse tener un crecimiento personal, buscan un beneficio propio, quieren contar con flexibilidad en su horario laboral que permita tener un balance entre su vida personal y su trabajo (Vergara, 2019).

Las organizaciones en ocasiones no le prestan la suficiente importancia y seguimiento por parte de las áreas administrativas o gerenciales. Según algunas investigaciones sobre este tema, también llamado “fuga de talento”, arrojan algunos resultados muy desalentadores para el sector empresarial, se habla de que hoy en día las personas no permanecen ni un tiempo mínimo de un año en las organizaciones, en algunas ocasiones por cansancio, en otras por mala remuneración salarial y en otras, simplemente porque no tienen flexibilidad en los horarios de trabajo. (Pérez, 2018)

Con la llegada de la pandemia, esta problemática se ha visto en aumento, debido a que muchos trabajadores prefieren seguir de manera remota, o trabajar unos días en casa y otros de manera presencial, lo cual muchas compañías han rechazado, llevando así, a un aumento de renuncias por parte de los trabajadores. (Salazar,

2021). A esto se suma que hoy en día los jóvenes no se sienten bien realizando una misma actividad por largos periodos de tiempo, y optan por cambiar de empleo repetidamente. (Pérez, 2018)

Actualmente en las empresas los trabajadores son agrupados por generaciones, los baby boomers, generación x y los millennials, cada uno con diferentes maneras de ver la vida de acuerdo a la sociedad y a la época en la que crecieron, su forma de relacionarse, de brindar importancia a su trabajo y a su familia son dadas de manera diferente, es por ello que los líderes de las organizaciones deben de contar con el conocimiento suficiente que les permita gestionar de la manera más adecuada estos tipos de talento humano, con un mayor enfoque en los millennials por ser considerados como los menos comprometidos con su labor, con necesidad de reconocimiento y buena comunicación. (Pérez, 2020)

Son numerosas las variables que afectan e incrementan la rotación de personal en las empresas, algunas de carácter interno y otras de carácter externo, Según (Chiavenato, 2019), la oferta y la demanda del recurso humano son las variables externas que más influyen en esta problemática, también están, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral. Por el lado de las variables internas, se encuentran relacionadas directamente, la política salarial y de prestaciones que ofrece la compañía, el tipo de administración, las oportunidades de ascenso y crecimiento profesional, el diseño de los puestos, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. Lo cual podría causar un aumento en las problemáticas y dificultades, incrementando los costos, la baja rentabilidad y mala calidad en los productos o prestación de servicios, y, por ende, una baja satisfacción de los clientes y disminución de las utilidades.

Además de estas situaciones, hoy en día, las compañías se han quedado estancadas en la gestión del talento humano y las diferentes estrategias para minimizar esta problemática que viene en aumento, según Mendoza (2003), La mayoría de las empresas enfocan toda su atención en otros aspectos de la



empresa, como lo son, las finanzas, la producción, la contabilidad o la rotación del inventario, dejando a un lado los recursos humanos. Además, el no prestar atención a este aspecto tan importante, como lo es, el recurso humano, trae un aumento sustancial en los costos. La alta rotación laboral tiene un alto efecto negativo en la economía de la empresa, ya que con cada nuevo empleado se invierten recursos monetarios, desde su contratación, inducción y entrenamiento, hasta los pagos por desvinculación y liquidación. (Cubillos, Reyes & Londoño, 2017).

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Lo anteriormente descrito se establece como un punto de referencia para plantear el siguiente interrogante:

¿Cuál es la tendencia del comportamiento laboral de los millennials?

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Establecer la tendencia del comportamiento laboral de los millennials.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las causas de la rotación laboral de los millennials.
- Identificar las expectativas laborales de los millennials.
- Establecer el nivel de satisfacción laboral de los millennials.

## **1.5 MARCO CONCEPTUAL**

La rotación de personal puede ser un tema álgido para las empresas actualmente, muchas se ven afectadas posiblemente por esta situación, lo cual ha llevado a muchas investigaciones y por ende muchas teorías a lo largo de la historia, esto, para conocer las causas y sus efectos, además, buscar estrategias para minimizar

esta problemática. No obstante, para comprender cada una de estas teorías de manera acertada, es importante conocer conceptos claves en el tema de estudio.

## **1.6 ROTACIÓN DE PERSONAL**

Inicialmente, es de suma importancia tener claro el concepto de rotación de personal, según Chiavenato (2019), la rotación del personal se conoce como un fenómeno en el cual se genera la salida de algunos empleados de manera recurrente llevando a que se generen nuevas contrataciones para poder reemplazarlos ocasionando incertidumbres de supervivencia para la compañía.

Este problema se ha presentado desde los inicios de la contratación en las empresas, considerando los cambios actuales, el crecimiento y la evolución tanto de la tecnología como la globalización económica las exigencias para las organizaciones han sido mayores en el proceso de prevenir la rotación de los empleados, mejorar las condiciones laborales al igual que cumplir con las exigencias del mercado, todo esto generando la afectación de los procesos internos en las compañías. (Román, 2016).

## **1.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO**

Escobar (2013), dice que la administración de recursos humanos es considerada a nivel macro organizacional como la ejecución de las diferentes actividades estratégicas necesarias para promover el correcto desempeño del personal dentro de la organización orientado al cumplimiento de los objetivos, este proceso puede ser llevado a un corto o largo plazo. (Como se citó en Armijos, 2019, p. 165).

Por otro lado, según Vallejo (2016), es una asignatura que busca satisfacer los objetivos empresariales, para lo cual es de suma importancia tener una buena conformación organizativa y la disposición del esfuerzo humano coordinado.

Además, resalta que es importante tener en cuenta que el correcto funcionamiento de las organizaciones depende del talento humano, por lo cual es necesario proporcionar una correcta atención a su personal pues si se encuentran satisfechos esto se verá reflejado en el esfuerzo y los resultados favorables para la empresa. (Vallejo, 2016, p. 18).

## **1.8 CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES**

Los incentivos y contribuciones son todo un reto que requiere de tiempo y dedicación para poder adaptar adecuadamente las estrategias que permita a los trabajadores sentirse satisfechos con sus labores y el cual contribuyan a cumplir sus objetivos personales, esto tendrá como resultado el aumento de la productividad generando un bienestar empresarial.

Los incentivos son remuneraciones hechos por la empresa a sus empleados, entre los que se encuentran salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de ascenso, estabilidad laboral, bonificaciones y elogios. A diferencia de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor diferente para cada persona, esto depende de los sentimientos de cada ser humano, ya que lo que es valioso para una persona, puede ser inútil para otra. Por otro lado, las contribuciones que cada empleado hace a la empresa en la cual presta sus servicios, ya sea esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, honestidad, sinceridad, etc. Son importantes para la mayoría de las empresas, y es lo que esperan de todos los empleados, aunque en algunos casos, lo que es importante para una compañía, es inútil para otra. (Chiavenato, 2017).

## **1.9 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Según Gumucio (2010), la selección del personal está a cargo del área de talento humano, sin embargo, se debe tener en cuenta el área competente para la cual

necesitan nuevos colaboradores, con el fin de seleccionar la persona adecuada y oportuna para desarrollar el cargo fijado, en base a que en los procesos de selección no solo se debe favorecer la compañía que vincula, sino que también se deben de ver favorecidos los nuevos empleados.

También se puede definir como una agrupación de métodos y procedimientos que buscan atraer aspirantes competentes y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema de información en el cual la empresa pública y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de trabajo en puestos que necesite llenar la empresa. Para que este proceso sea eficiente, se debe captar un gran un número de aspirantes que provea de manera segura el proceso de reclutamiento. En pocas palabras, la selección de personal es suministrar el personal idóneo para el buen funcionamiento de las diferentes áreas de la compañía. (Chiavenato, 2017).

## **1.10 LOS MILLENNIALS**

Para Howe & Strauss (2009), Los millennials son los consumidores de la nueva generación, son adultos y jóvenes nacidos entre 1981 y 1996, de la población colombiana, el 33% son millennials. Se dice que esta generación tienen características de comportamiento muy diferente a las anteriores, son más educados, menos creyentes en temas religiosos, mucho más tecnológicos y más liberales al hablar y participar en temas políticos.

Dentro de esta nueva generación, también se pueden encontrar los millennials nativos digitales y migrantes digitales. De acuerdo con Auverlot (2011), *“se denomina nativo digital u homo sapiens sapiens digital a todas aquellas personas que nacieron desde 1980 hasta la actualidad, cuando ya existía una tecnología digital bastante desarrollada y la cual estaba al alcance de muchos”*. (como se citó en Otero, 2016, p. 77).

Los millennials crecieron en una cultura de sobreprotección y de mucha tecnología, esta generación fue criada con el uso de la tecnología como parte fundamental en su estilo de vida, lo cual, los ha caracterizado a lo largo de la historia, han crecido con internet, teléfonos inteligentes, acelerados avances tecnológicos, las redes sociales y por ende información global en tiempo real. A ellos la tecnología no les sorprende, para ellos es una obviedad y una necesidad. Este grupo generacional tiene un pensamiento y un actuar muy diferente a las generaciones anteriores, también cuentan con muchas ideas claras e innovadoras, lo cual ha suscitado tanto interés por parte de muchas empresas. (Díaz, López & Roncallo, 2017).

### **1.11 LA MOTIVACIÓN**

Para (Naranjo, 2009), La motivación es una característica muy importante en diferentes áreas de la vida, ya sea educativa, laboral y personal, ya que está, guía las acciones y comportamientos de las personas hacia el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Por otro lado, Ajello (2003), dice que la motivación se debe comprender como la trama que lleva el desarrollo de todas las actividades que son importantes para las personas y en las que esta participa. En el ámbito educativo y laboral, la motivación se debe entender como la disposición para aprender y continuar realizando dicha actividad de manera autónoma. (como se citó en Naranjo, 2009).

La motivación laboral es el resultado de la combinación del trabajador y estímulo ofrecido por la organización con el fin de establecer componentes que mejoren el comportamiento del empleado a la hora de realizar una actividad en la organización. Es la intención que caracteriza al empleado a cumplir sus metas, tanto laborales como personales. Además, influyen algunas variables que potencian la motivación para el individuo, como la autorrealización, obtener mejores condiciones laborales y satisfacer las necesidades personales. (Peña & Villón, 2018).

## **1.12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño consiste en medir las competencias individuales de los colaboradores dentro de la compañía en relación a la ejecución de sus actividades las cuales deben de estar orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también estimar el aporte de conocimientos, experiencia y valor que realiza. Es importante tener en cuenta que este es un proceso valioso para poder alcanzar el éxito organizacional ya que al tener claridad sobre las capacidades profesionales del talento humano se fortalecerá aquellos factores que afectan o entorpecen los resultados de la compañía.

Para este proceso existen diferentes tipos de evaluaciones las cuales son determinadas de acuerdo a las políticas, los modelos de evaluación de cada empresa al igual que los indicadores utilizados para estas mediciones, pueden ejecutarse procesos de seguimiento por cumplimiento y desempeño de manera individual o por área. (Chiavenato, 2017).

## **1.13 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional se refiere a las particularidades del entorno laboral o ambiente de trabajo, las cuales son recibidas directa o indirectamente por los empleados que interactúan en el interior de la empresa u organización. Este entorno y sus características tienen consecuencias en el comportamiento de los colaboradores y es una variable que afecta tanto el sistema organizacional, como el comportamiento individual. Estas características del clima organizacional se diferencian de una empresa a otra y de un departamento a otro, además, el clima, la cultura y el desarrollo organizacional forman un conjunto interdependiente y dinámico, donde la estructura, la actuación y la actitud de cada individuo son muy importantes en su desarrollo. (Segredo, García, León & Perdomo, 2016).

Para Charry (2018), el clima organizacional o laboral es una creación intangible que se une a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado.

#### **1.14 SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción e insatisfacción laboral son aspectos esenciales en el desempeño que ofrecen los trabajadores y profesionales que se encuentran inmersos en las compañías, estos aspectos mencionados se encuentran determinados por las empresas, ya que son estas entidades quienes imponen políticas, condiciones y limitaciones. Dependiendo de la gestión que se les da a estos aspectos, estos pueden tener efectos adversos en el comportamiento y rendimiento que presenten los empleados en sus puestos y en la compañía en general. (Aristizábal, 2015).

Son muchas las variables que influyen en la insatisfacción laboral, según Tobar, Narváez y Giraldo (2020), existen las variables internas y externas, entre las internas se encuentran los malos procesos de selección, mala comunicación entre empleados y jefes, turnos muy extensos, por otra lado, en las externas encontramos, poca motivación de los trabajadores al realizar sus actividades, salarios bajos y búsqueda de mejores oportunidades laborales.

#### **1.15 MARCO TEÓRICO**

#### **1.16 TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS**

La teoría de la equidad de Adams (1965), es un modelo de satisfacción personal y laboral, que muestra las razones que motivaban a las personas a esforzarse por conseguir justicia y equidad. En dicha teoría, los insumos son el conjunto de contribuciones que el trabajador da a su empresa, como lo son el conocimiento,

experiencia, profesionalidad, habilidades y esfuerzo. Por otro lado, los resultados son aquello que recibe el trabajador por realizar sus actividades laborales, ya sea salarios, prestaciones sociales, oportunidades de ascenso, reconocimiento personal, entre otros.

De acuerdo con la teoría de la equidad, los empleados y personas en general, suelen compararse con otras personas similares, casi nunca se comparan con personas que no se parecen a ellos en su comportamiento. La relación de la equidad se da cuando la relación entre los resultados que se obtienen y los insumos que se aportan, son iguales a la relación entre insumos y resultados del otro trabajador que se toma como referencia de comparación. Las relaciones de equidad negativa se dan cuando, al realizar la comparación con otro individuo, este recibe mayores resultados por insumos similares. Por otra parte, las relaciones de equidad positiva, se dan cuando el trabajador con el cual se compara, recibe menores resultados por insumos similares. Se ha comprobado que las personas sienten más molestia por la equidad negativa que por la positiva. (López, Casique & Ferrer, 2019, p. 120).

### **1.17 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW**

Para Maslow (1943), el ser humano se encuentra motivado por cinco tipos de necesidades, una serie de carencias, que se satisfacen de manera progresiva, de modo que, al cubrir una necesidad, de inmediato surgen otras que deben ser saciadas. Estas necesidades quedaron establecidas por Maslow en una pirámide para ilustrar fácilmente la jerarquía, las cuales se detallarán a continuación:

- Necesidades fisiológicas: en esta parte se encuentran aquellas que son imprescindibles para la supervivencia de los seres humanos, entre las que se destacan, el comer, beber, eliminación de residuos y las relaciones sexuales.
- Necesidades de seguridad: en este nivel están las que representan amparo para el ser humano, como un empleo estable, una vivienda y servicios de salud.



- Necesidades de afiliación: en esta parte de la jerarquía se encuentran las que tienen relación con otros individuos, se pueden observar la amistad, el afecto, las relaciones de pareja y la familia. Estas necesidades son de alto sentido emocional.
- Necesidades de reconocimiento: este nivel hace énfasis en la autoestima y ego de las personas, además se obtiene respeto por parte de otros, algo que da más seguridad a los seres humanos.
- Necesidades de autorrealización: se encuentra en la parte más alta de la pirámide, en este nivel los seres humanos hacen un buen uso de sus talentos y cualidades, de manera lógica y moral. (Camacho, 2016).

### **1.18 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG**

Herzberg en su teoría de la motivación afirma que se tiene una relación entre el rendimiento y la satisfacción, lo que quiere decir que cuanto más satisfechos se sientan los trabajadores mayor será el rendimiento en el desarrollo de su labor, y cuanto más sea su rendimiento mayor será su satisfacción, partiendo de esta afirmación Herzberg creó una de las teorías motivacionales la cual dividió en dos factores, los de higiene y los de motivación, caracterizando los factores de higiene como factores externos al trabajador, es decir el trabajador no tiene poder de decisión sobre ellos son más de normatividad de la empresa, a diferencia de los factores de motivación que son más relacionados internamente con el trabajador, en los factores de higiene se puede encontrar el salario, los incentivos, la seguridad en el puesto de trabajo relacionado con la salud, la relación con compañeros y superiores, estos factores según la teoría no influyen en la motivación por el contrario si no están presentes en la cantidad suficiente el trabajador se desmotiva, y se siente insatisfecho, a diferencia de los factores de higiene los factores motivacionales si implican que el trabajador se demuestre más motivado para ejecutar su labor, dentro de estos factores se encuentran aspectos como el reconocimiento al trabajo bien realizado, la asignación de responsabilidad que da a

entender las capacidades que se tienen para su cumplimiento, la realización personal que motiva a los trabajadores a demostrar sus habilidades y conocimientos en su día a día de trabajo, el desarrollar un trabajo que le guste y disfrute realizándolo, el progreso, o el accenso que siente el trabajador que ha obtenido con el tiempo (Pinto, 2002, p. 81).

### **1.19 TEORÍA XY DE MCGREGOR.**

Teoría XY de McGregor McGregor determino en su teoría XY que los trabajadores pueden comportarse de dos maneras diferentes las cuales reflejan oposición, una de ellas tiene que ver con el comportamiento humano y la otra con la motivación, dos aspectos muy importantes que pueden servir para el análisis de la rotación de los colaboradores en una empresa. (Madero & Rodríguez, 2018).

Teoría XY de McGregor Para McGregor si un trabador se comporta como la teoría x es porque cree que el trabajo es algo que se debe de obviar y hace lo posible para oponerse al desarrollo de sus tareas considera necesario ser presionado para cumplir con su labor, refleja poca ambición y no les gusta que se le asignen responsabilidades, son poco creativos y les molestan los cambios, solo les interesa que les den ordenes claras y les digas exactamente lo que deben hacer, siendo así conveniente contar con un líder autoritario, en oposición a la teoría X esta la teoría Y donde la opinión del jefe es completamente diferente, ya que sus empleados se sientes satisfechos y disfrutan realizado su labor, se sienten cómodos con la asignación de responsabilidades, les gusta involucrarse y tomar decisiones, son creativos y aportan información que puede servir para la implementación de mejoras en su departamento o en la empresa, están comprometidos y les interesa aprender, siendo así conveniente contar con un líder democrático. (Herrera & Murillo, 2018).

## **1.20 TEORÍA HUMANISTA DE MAYO**

Esta teoría nace de la preocupación de Elton Mayo por los trabajadores de las empresas industriales de la época, sus ideas fueron una respuesta en contra a las ideas de Taylor, quien apoyaba en sus teorías ofrecer mejoras especialmente en sus salarios y condiciones laborales. Mayo afirma en su teoría que la parte humana es la parte más importante de una organización, surgiendo la necesidad de humanizar y democratizar la administración evitando los métodos rigurosos, científicos, precisos y forzosos, quería que las relaciones humanas fueran viables en el ámbito económico y psicológico, para lograr satisfacer las necesidades económicas y de los trabajadores, llegando a un equilibrio para ambas partes. (Rojas & Madero, 2018).

Gracias a los estudios de Mayo en la planta de Hawthorne se lograron conocer e identificar ciertos aspectos que aún son utilizados y bien recibidos por diferentes compañías, entre los resultados podemos encontrar la importancia de entender al trabajador como un ser humano y no como una máquina, un clima de gratificación aumentará la cooperación para bien de la compañía, las condiciones sociales y psicológicas del ambiente laboral tienen más importancia que las condiciones físicas, entre otras. Lo que nos da a entender la importancia de esta teoría en las organizaciones. (Sandoval, 2015).

## **1.21 MARCO LEGAL**

A continuación, se exponen algunas normas y leyes relacionadas con el tema de investigación, que nos permiten usarlas como apoyo para el desarrollo del trabajo.

## **1.22 ACOSO LABORAL, LEY 1010 DE 2006**

La ley 1010 de 2006 dice que quienes realizan actividades económicas y tiene una relación laboral ya sea pública o privada y ejercen agresiones, maltrato, trato

ofensivo, e insultos contra la dignidad humana sobre quienes realizan la actividad laboral serán sancionados, esta ley es la encargada de definir, prevenir y corregir las desviaciones relacionadas con el acoso laboral.

Para esta ley los trabajadores deben de contar con condiciones dignas y justas, prima siempre la salud mental, y las buenas relaciones entre compañeros y superiores, la armonía y el buen ambiente laboral son protegidas por esta ley y vistas como bienes jurídicos, si se presentan actos constantes de amenaza, terror, intranquilidad con el fin de provocar miedo, deterioro laboral, desmotivación en el desarrollo de la labor e incluso la renuncia, practicada sobre un empleado por parte de su superior, jefe inmediato o compañero siendo persistente y justificada se considerara como acoso laboral, según la presente ley también podemos encontrar la persecución laboral, la discriminación laboral, el entorpecimiento laboral, la inequidad laboral y la desprotección laboral como otras modalidades de acoso.(Congreso de la Republica, 2022).

### **1.23 CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO**

El código sustantivo del trabajo es una recopilación de normas que busca regular y mejorar las relaciones entre los empleados y los empleadores, en el artículo 1 *la finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, dando paso a su artículo 2. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad, en el artículo 3. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.* (Ministerio de trabajo, 2022).

## **1.24 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

### **DECRETO 1072 DE 2015.**

Para el cumplimiento por parte de los empleadores y las empresas en todo lo referente a la seguridad y salud en el trabajo existe el decreto 1072 de 2015 en él se encuentran todas las reglas o normas que debe de cumplir el trabajo con el fin de que estas sean consultadas y aplicadas por las empresas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

La finalidad de este decreto es poder mejorar el ambiente y las condiciones laborales, impactando en la conservación de la salud, manteniendo un bienestar físico y mental, mejorando las relaciones sociales entre trabajadores. Para poder cumplir con esta finalidad se desarrolla un método de mejora continua por etapas, el cual tiene como objetivo principal anticiparse, identificar, controlar y evaluar todas las situaciones de riesgo que se puedan presentar y que afecten la seguridad y salud del trabajador en su ambiente laboral.

Las empresas que aplican el SG-SST van a poder contar con algunas ventajas frente a otras, ya que es posible tener poco ausentismo causado por enfermedades laborales y presentar una disminución en accidentabilidad por la realización de las tareas asignadas a los cargos, teniendo la posibilidad de un aumento en su productividad. (Ministerio de trabajo, 2021).

## **1.25 TELETRABAJO, LEY 1221 DE 2008**

Según la ley 1221 de 2008 mediante la cual se regula el teletrabajo en Colombia. Esta ley reconoce el teletrabajo como una modalidad laboral con diferentes formas de desarrollo o aplicación, que busca promover una manera diferente de trabajo beneficiando al empleado y al empleador mediante el uso de las tics, promoviendo diferentes modalidades entre ellas el autónomo el cual hace referencia a el desarrollo de su labor desde su propio domicilio o un lugar escogido por el

empleado, los móviles quienes no tienen un lugar fijo y utilizan los dispositivos móviles para el desarrollo de sus tareas, los suplementarios quienes dividen sus días laborales, unos desde su casa y otros desde la oficina y por último el teletrabajador que es quien presta su labor fuera del sitio de trabajo, para poder dar cumplimiento a esta ley el gobierno establece una política pública en la que se tiene en cuenta la infraestructura de comunicación, el acceso a equipos de cómputo, capacitación, entre otras, también genera las bases para la creación de una política pública con el fin de que todas las personas puedan acceder a ella y donde se dé la inclusión a esta modalidad a las personas catalogadas como vulnerables, sin dejar de brindar garantías laborales y de seguridad social adaptadas. (MinTIC, 2021).

Esta ley en su artículo 2 dice que la relación laboral se dará por medio de contrato de trabajo y que el desarrollo de las actividades y la comunicación entre empleado y empleador se realizara mediante el soporte de las tecnologías de la información y la comunicación sin necesidad de contar con la presencia en sitio físico del trabajador, así mismo en el artículo 4 se estipula que sin importar el tipo de empresa ya sea pública o privada debe de existir una igualdad basada en el buen trato, la remuneración, capacitación, formación y mejores oportunidades laborales.(Ministerio de trabajo, 2008).

## **1.26 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de esta investigación será de carácter descriptivo, univariado no probabilístico de tipo cualitativo, se busca establecer la tendencia del comportamiento laboral de los millennials, realizando estudios narrativos en representación a la identificación de las causas de la rotación laboral, sus expectativas y el nivel de satisfacción laboral. Para lograr esta descripción se implementará una encuesta descriptiva con respuestas cerradas tipo Likert, teniendo en cuenta las dimensiones de caracterización de los millennials como lo son políticas organizacionales, factores motivacionales, clima organizacional, condiciones de trabajo, condiciones de bienestar y remuneración, liderazgo y

superación profesional, para así poder crear un registro sobre las condiciones presentes que nos ayuden a identificar la problemática que queremos estudiar, esta encuesta se les realizara a personas que actualmente se encuentran laborando, entre edades 26 a 41 años como lo indica Howe & Strauss (2009), Los millennials son adultos y jóvenes nacidos entre 1982 y 2001, esto con el fin de conocer diferentes puntos de vista, esto se utilizará como información primaria, también se utilizará información secundaria como lo son las fuentes de investigación que permiten describir o descubrir alternativas para el desarrollo de los objetivos planteados en este artículo.

## **1.27 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se realiza con el fin de identificar los diferentes cambios presentados en el comportamiento laboral como consecuencia de la existencia de las nuevas generaciones y la evolución en la tecnología. Según González (2018) el recurso humano es el mejor elemento con que cuenta la organización para alcanzar las metas planteadas, de ahí la importancia de conocer y comprender aquellos aspectos que ocasionan la rotación del personal, tanto como lo que motiva a que el empleado se retire de la compañía como a que permanezca en ella.

En la actualidad una gran parte del personal contratado por las empresas es joven o pertenece a la generación millennials convirtiéndose en un activo de gran importancia para las compañías y para el mercado laboral, siendo vistos como una fuente de información que muestra como con el paso del tiempo el comportamiento humano sufre cambios que obligan a las compañías a indagar y reestructurar sobre la implementación de nuevas metodologías que les permitan desarrollar estrategias motivacionales, de liderazgo, de retención de personal entre otras que permitan satisfacer las expectativas y se ajusten a lo que en la actualidad la sociedad demanda, (Vergara, 2019).

Resulta un tema de interés académico, social, cultural y económico para las empresas conocer las particularidades de la generación millennials identificar su perfil y si existen patrones de comportamiento que se puedan predecir, buscando una influencia positiva en las empresas, las características y diferencias interpersonales, provocaran una gran cantidad de cambios en la forma en cómo funciona la empresa. (Pérez, 2019).

Con la presente investigación se busca establecer la tendencia del comportamiento laboral de los millennials e identificar las causas de la rotación laboral, además de conocer las expectativas y el nivel de satisfacción que tiene este grupo generacional en el mercado laboral actual, logrando así, que la investigación sea de utilidad para las empresas, y que puedan usarla como una herramienta para conocer lo que realmente buscan los millennials en sus trabajos, y posteriormente, puedan crear estrategias para mitigar la problemática de la alta rotación laboral, Además, (Vergara, 2019), precisa que, a medida que pasa el tiempo, las empresas deben reevaluar las metodologías de liderazgo y motivación utilizadas en los trabajadores, dependiendo de las necesidades actuales y del grupo generacional a su cargo, anticipándose así, a los cambios que trae el mercado laboral.

## **1.28 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

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 de los millennials	Caracterización de la Millennials		1-2-3-4-5-6-7
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos			
¿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

Este instrumento fue validado por 4 profesionales a través del siguiente Link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCAAXmR\\_QxIJxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCAAXmR_QxIJxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/viewform?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. En el reactivo ¿Respecto a sus obligaciones financieras siente usted qué? ya qué no hace referencia a la caracterización. En el reactivo ¿Considera usted que su trabajo por las características se podría realizar bajo la modalidad? Cambiando el verbo considerar por desear. En el reactivo ¿La ayuda que recibe por parte de la empresa para su formación profesional y educativa es? Fue descartada puesto que el evaluador sugiere que este reactivo no hace referencia al encuestado sino a la empresa. Por otra parte, en la pregunta ¿Desea usted poder buscar un empleo que le permita ascender? El evaluador sugiere modificar el constructor de esta pregunta al cambiar el inicio del verbo desear por “que tan importante es que “Otro reactivo que sugiere modificar es ¿considera importante laborar en una empresa que le brinde oportunidades? Cambiando el constructo por ¿Para usted que tan importante es...?

Por otra parte, las profesionales María del Pilar Lee Contadora Publica y con magister en Gerencia Administrativa, la profesional María Fernanda González, Administradora de Empresas con magister en Direccionamiento 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***

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

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

**Tabla 3**

***Kappa de Fleiss de constructo***

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

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***

	Overall Kappa					
	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

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***

	Overall Kappa					
	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

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 de redacción***

	Overall Kappa					
	Kappa	Asymptotic Standard Error	Z	P Value	Lower 95% Asymptotic CI Bound	Upper 95% Asymptotic CI Bound
Overall	,675	,105	6,445	,000	,470	,881

Respecto a la confiabilidad en la redacción, se obtuvo un Kappa de Fleiss del 0,675, indicando un acuerdo sustancial en la redacción.

**Tabla 7**

***Kappa de Fleiss del instrumento en general***

	Overall Kappa					
	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

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 8**

***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-nJGtBiGMCAxAmR\\_QxIJxWsOOaW9Ly0ySgRiXtdW9Mw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6CE-nJGtBiGMCAxAmR_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

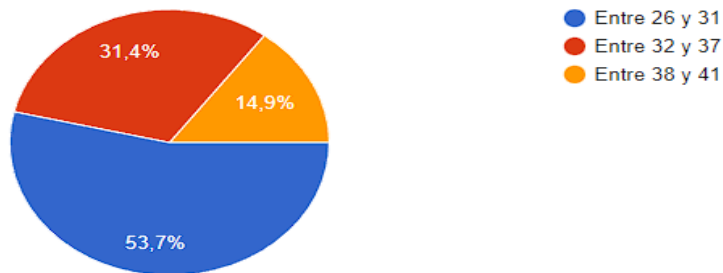
de millennials que reside en la región las 309 encuestas brindan un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 6%.

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.

## 2 RESULTADOS

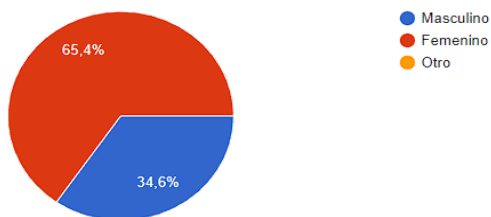
Después de tabular las 309 encuestas y hacer la diferenciación por géneros se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 1. ¿Qué edad tienes?**



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.

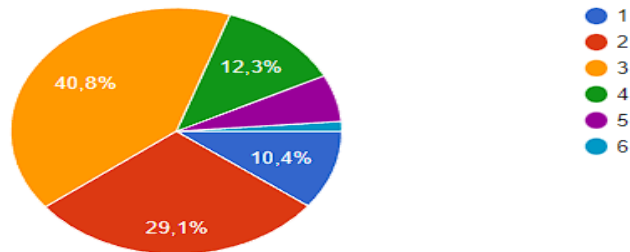
**Gráfico 2. Sexo**



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

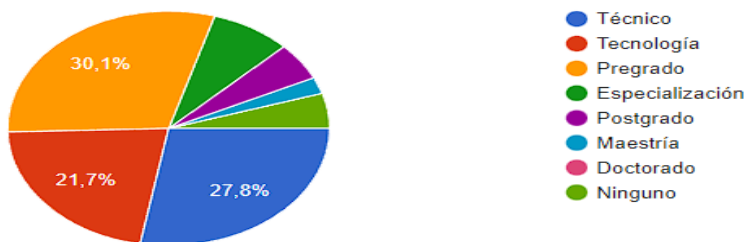


**Gráfico 3. Estrato**



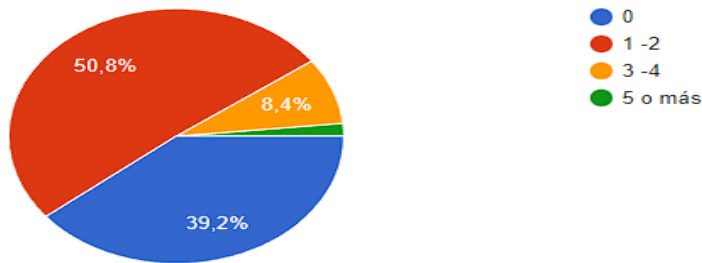
Respecto al estrato económico, se observa que el 40.8% de los encuestados se encuentran en el nivel 3, mientras que el 29.1% pertenece al nivel 2, el 12.3% pertenece al nivel 4, el resto de encuestados se encuentran en el estrato 1, 5 y 6. Respecto al 40.8% que pertenecen al estrato 3, se evidencia que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

**Gráfico 4. Nivel de educación**



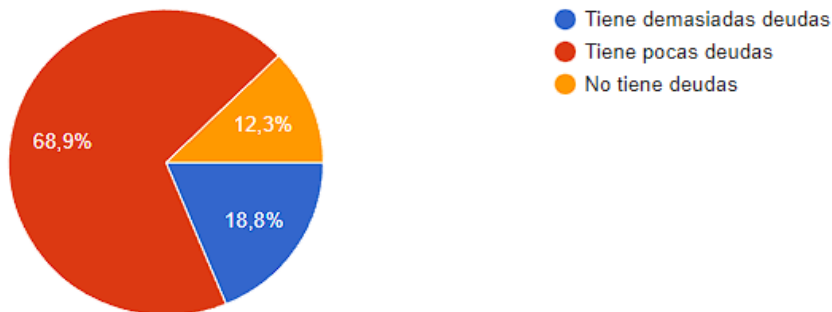
Respecto al nivel educativo de los encuestados, se observa que el 30.1% han tenido estudios de pregrado, mientras que el 27.8% tienen estudios técnicos, el 21.7% tienen estudios tecnológicos y el resto tienen estudios de postgrado, maestría, doctorado o no poseen ningún título educativo de educación 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**



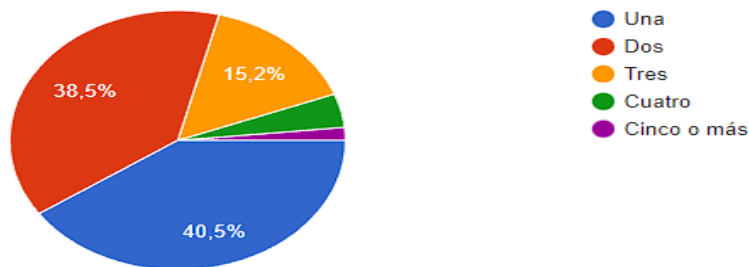
Respecto a la cantidad de personas a cargo, se observa que el 50.8% de los encuestados tiene entre 1 o 2 personas a su cargo, mientras que el 39.2% no cuentan con personas a cargo y el 8.4% tienen entre 3 o 4 personas, los demás tienen 5 o más personas a su cargo. Respecto al 50.8% que tienen entre 1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

**Gráfico 6. Respecto a sus obligaciones financieras usted**



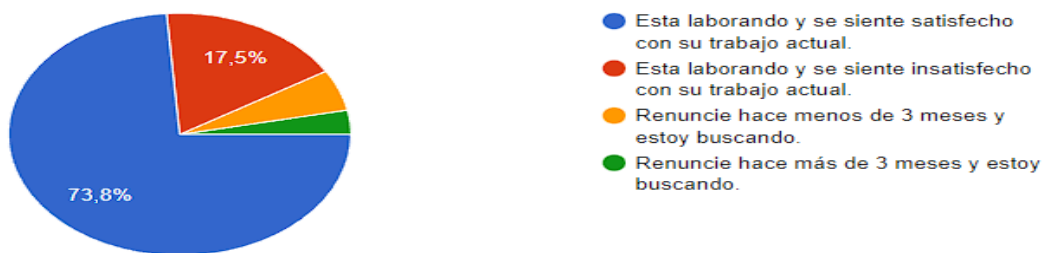
Respecto a sus obligaciones financieras, se observa que el 68.9% de los encuestados consideran que tienen pocas deudas, mientras que el 18,8% manifiestan tener demasiadas deudas, el 12.3% no tienen deudas. Respecto al 68.9% que tienen pocas deudas, el 67.1% son mujeres mientras que el 32.9% restante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

**Gráfico 7. En los últimos 5 años en cuantas empresas ha laborado**



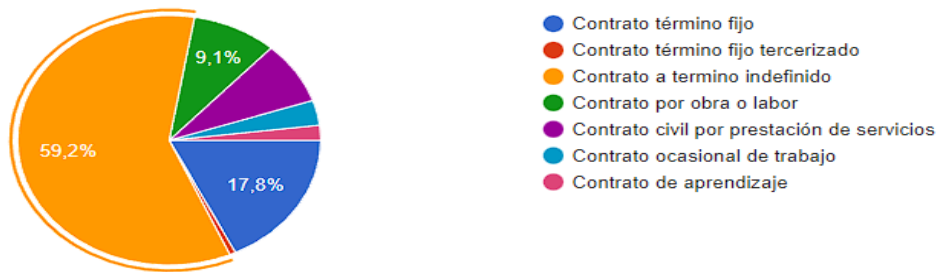
Respecto a la permanencia laboral, se observa que el 40,5% de los encuestados manifiestan que solamente han tenido un mismo trabajo en los últimos 5 años, mientras que el 38,5% han tenido dos trabajos, el 15,2% han tenido tres trabajos, el resto han tenido más de 4 trabajos. Respecto al 40,5% que ha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

**Gráfico 8. Referente a su situación laboral actual, usted puede decir que**



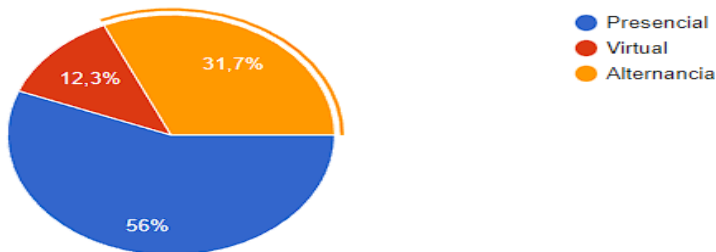
Respecto a la situación laboral actual de las personas encuestadas se observa que el 73,8% están laborando actualmente y se sienten satisfechos, mientras que el 17,5% están laborando actualmente, pero se sienten insatisfechos el resto renuncio hace más o menos de 3 meses y está en búsqueda de empleo. 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**



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. En cuál de las siguientes modalidades desearía usted realizar su trabajo teniendo en cuenta sus funciones.**



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

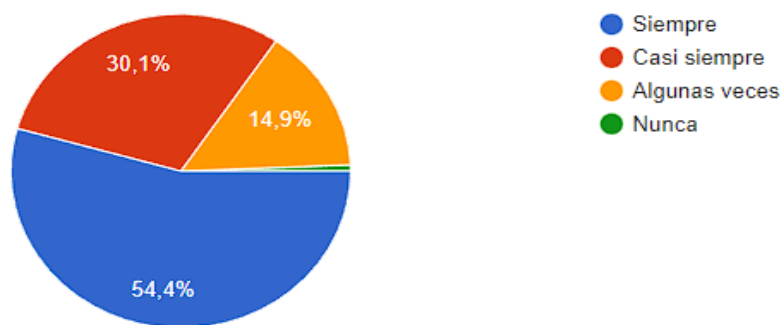
trabajo de manera presencial el 64.2% corresponde a mujeres mientras que el 35.8% restante son hombres.

**Gráfico 11. Considera que el salario recibido cubre sus obligaciones**



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.

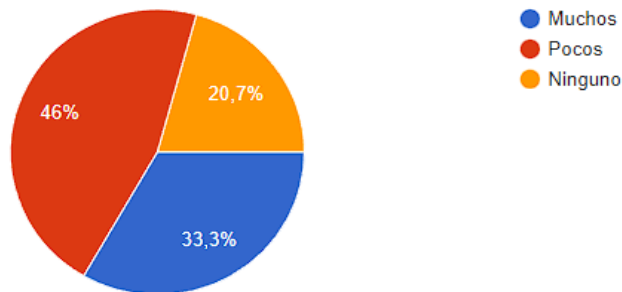
**Gráfico 12. Considera usted que sus superiores se dirigen a usted de manera respetuosa, son claros, asertivos y su estilo de liderazgo es el adecuado**



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 contestaron casi

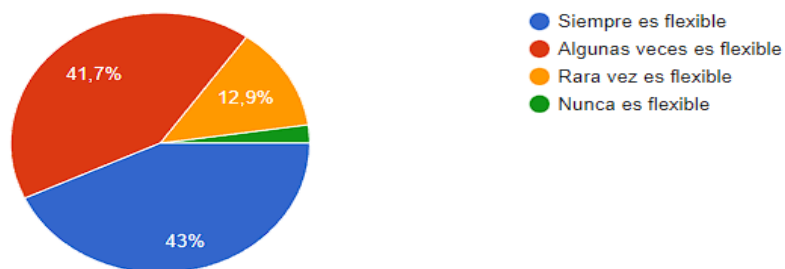
siempre, por último, el resto contestaron algunas veces o nunca. Respecto al 54.4% que respondieron siempre, el 63% fueron mujeres y el 38% hombres.

**Gráfico 13. Considera usted que La empresa le brinda incentivos o beneficios económicos para reconocer su buen desempeño.**



Respecto a si considera usted que La empresa le brinda incentivos o beneficios económicos para reconocer su buen desempeño, el 46% de los encuestados consideran que reciben pocos, el 33% recibe muchos, mientras que el 20.7% no recibe ningún tipo de incentivo o beneficio. En cuanto al 46% que recibe pocos incentivos o beneficios, el 64% son mujeres y el 36% hombres.

**Gráfico 14. Cómo considera usted que se da la flexibilidad laboral en la empresa teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares.**



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 15. Que tan evidente son las preferencias de los superiores por algunos empleados**



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 16. Considera que su carga laboral es acorde a sus funciones**



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

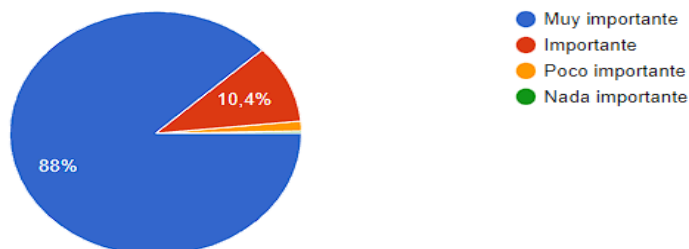
que consideran que su carga laboral es acorde a sus funciones, el 68.6% son mujeres mientras que el 31.4% restante son hombres.

**Gráfico 17. Con qué tipo de contrato esperaba ser vinculado en un nuevo empleo.**



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 18. Para usted que tan importante es poder encontrar un empleo que le permita ascender.**

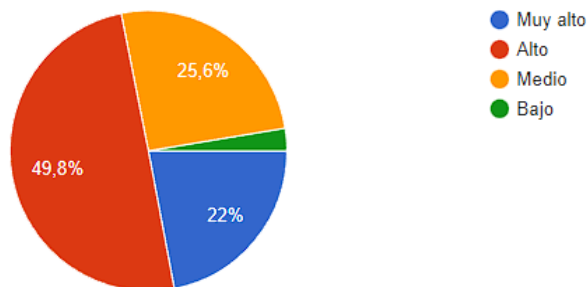


Respecto a que tan importante es para los encuestados encontrar un trabajo que les permita ascender se observa que el 88% consideran que es muy importante



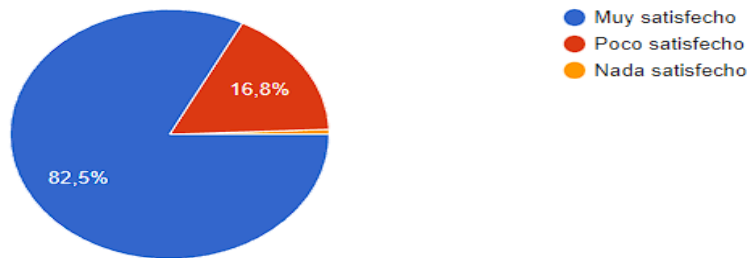
mientras que el 10.4% lo consideran importante, el resto piensan que es poco importante. Respecto al 88% que consideran que es muy importante poder contar con un empleo que les permita ascender, el 64.7% corresponde a mujeres mientras que el 35.3% restante son hombres.

**Gráfico 19. En qué grado considera usted que su puesto de trabajo cuenta con la infraestructura y la dotación necesaria para su labor**



En cuanto a la dotación e infraestructura con que cuentan los encuestado en su lugar de trabajo, se observa que el 49.8% consideran que cuentan con un grado alto de infraestructura y dotación necesaria para desarrollar sus actividades, mientras que el 25.6% consideran que cuentan con un grado medio, el 22% un muy alto grado, para el resto es considerado como bajo. Respecto al 49,8% que consideran que cuentan con un grado alto de infraestructura y dotación necesaria para desarrollar sus actividades, el 65.6% corresponde a mujeres mientras que el 34.4% restante son hombres.

**Gráfico 20. Se siente satisfecho con el trato y las relaciones interpersonales que se dan con sus compañeros de trabajo.**



En cuanto a las relaciones que se dan entre compañeros se observa que el 82.5% de los encuestados se sienten muy satisfechos con el trato y las relaciones interpersonales que se dan con sus compañeros de trabajo, mientras que el 16.8% se sienten poco satisfechos, el resto de los encuestados no se sienten satisfechos. Respecto al 82.5% de los encuestados se sienten muy satisfechos con el trato y las relaciones interpersonales que se dan con sus compañeros de trabajo, el 64.7% corresponde a mujeres mientras que el 35.3% restante son hombres.

### 3 DISCUSIÓN

En los resultados de la investigación se pudo apreciar que la flexibilidad laboral es de suma importancia para los empleados, este factor contribuye ampliamente a que los millennials disfruten más de su empleo, que prefieran durar más tiempo en sus empresas y que sea una de las cualidades en las que se fijan a la hora de buscar un nuevo trabajo, algo que coincide con la investigación de Prada (2019), en la cual, el 64.51% de los encuestados les parece muy importante la flexibilidad en el horario laboral.

En cuanto a la permanencia laboral de los millennials encuestados, se observa que el 40.5% de los participantes ha tenido un mismo trabajo en los últimos 5 años, lo cual indica que la rotación laboral ha sido mínima en este lapso de tiempo, esto a diferencia de la investigación realizada por Prada (2019), donde la permanencia de los millennials encuestados en sus empresas, era aproximadamente de entre 1 y 2 años, con un porcentaje del 38.87%, lo cual indica que la rotación laboral fue mucho más alta.

Por otra parte, en cuanto a las relaciones interpersonales y el ambiente laboral que se presenta en las compañías, se observa que el 82.5% de los encuestados se siente satisfecho con las relaciones con sus compañeros y con el bienestar recibido, lo cual indica, que este es otro factor importante que buscan los millennials a la hora de trabajar en una compañía, algo que se ajusta a la investigación realizada por Ríos & Ramírez (2021), donde la razón más importante para permanecer en una empresa según los encuestados, fue la de ambiente laboral y bienestar, con un 40.7%, por encima de factores como salario y satisfacción en el cargo.

Respecto a la situación laboral de los encuestados, se observa que la mayoría de los participantes se encuentran satisfechos con su empleo, esto con un porcentaje del 73.8%, algo que coincide con la investigación realizada por Prada (2019), donde el resultado de su encuesta, arrojó un porcentaje positivo en cuanto al factor de

satisfacción, con un 43.8%, en el cual los encuestados dicen que su empleo es bueno, pero podría mejorar.

En cuanto a beneficios e incentivos económicos para reconocer el buen desempeño de los trabajadores, se observa que el 46% de los encuestados recibe pocos incentivos, mientras que el 20.7% no recibe ningún incentivo, algo que coincide con la investigación realizada por Prada (2019), donde el 32.96% de los encuestados dicen que no reciben ningún tipo de beneficio extra por sus actividades laborales y buen desempeño, lo cual podría tener incidencia en un aumento en la rotación de personal, además, este factor puede ser de alta expectativa para los millennials a la hora de buscar un nuevo empleo.

Respecto al factor de salarios, se evidencia que, para la mayoría de encuestados, el salario cubre parcialmente sus obligaciones, sin alcanzar a suplir la totalidad de ellas, lo cual podría ser una causa para buscar un nuevo empleo por parte de los millennials, estos datos coinciden con la investigación realizada por Bautista (2019) en la ciudad de Bogotá, donde el factor que motivo a la mayoría de los encuestados a renunciar fue conseguir una mejor oferta laboral, con un porcentaje del 58.46%. Esto a diferencia de la investigación realizada por Ríos y Ramírez (2021), donde el factor más importante para permanecer en una compañía, fue el de tener un buen ambiente laboral y bienestar, superando al factor salarial.

## 4 CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación es establecer la tendencia del comportamiento laboral de los millennials, considerando las particularidades de este grupo generacional, permitiendo un extenso entendimiento para la creación de nuevas estrategias en el mercado laboral que permitan minimizar las problemáticas en cuestión de gestión de talento humano.

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 para obtener una mejora sustancial es los ingresos que les ayuden a suplir sus necesidades básicas. En cuanto al bienestar, se observa que los encuestados prefieren trabajos en empresas donde exista un buen clima laboral.

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. Además, los millennials son personas que siempre están en la búsqueda de mejora continua, para ellos el ascenso es de suma importancia, lo cual

se ve reflejado en uno de los resultados de la encuesta, donde el 88% contestó que tener la oportunidad de ascender es muy importante, lo cual demuestra que el no tener este tipo de oportunidades puede ser una causa importante en la rotación de personal.

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. Es importante resaltar que, de los factores anteriormente mencionados, la flexibilidad laboral es uno de los más importantes para ellos, permitiendo un equilibrio positivo entre vida laboral y personal, 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.

En cuanto a la satisfacción laboral, se pudo identificar que la mayoría de los millennials encuestados se sienten satisfechos en sus empleos actuales, esto gracias a que, en factores como la flexibilidad laboral, carga laboral y relaciones interpersonales son positivas y acordes para ellos. Además de esto manifiestan

sentirse cómodos es su puesto de trabajo, ya que cuentan con la infraestructura y dotación necesaria para el desarrollo de su labor, sirviendo como un factor motivacional.

Por otra parte, se puede considerar que las personas encuestadas adoptan una postura conformista frente a las condiciones laborales, ya que aunque los resultados nos muestran que sus ingresos no cubren por completo sus necesidades y que no cuentan con incentivos económicos, ellos se encuentran satisfechos con su trabajo actual y no es de su interés cambiar de trabajo con frecuencia en busca de un mejor salario, a diferencia de lo que dice (Vergara, 2019), donde los millennials tiene una marcada tendencia a ser inestables laboralmente, no temen a abandonar empleos que no se ajustan a sus necesidades, pues bien, estos no tienen la mentalidad de permanecer toda una vida en una misma organización como tradicionalmente se observaba en generaciones pasadas.

## 5 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 actividades 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.

Las compañías deben de tener presente que para los millenias es de gran importancia poder potencializar sus habilidades, avanzar, enriquecer su conocimiento y mejorar sus competencias, aprovechando las destrezas que tiene



esta generación, por lo que se sugiere implementar modelos de gestión en conocimiento que permitan contar con un talento humano capacitado y especializado en las diferentes áreas de interés, brindando a sus empleados oportunidades de ascender dentro de la misma organización.

## 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 Neuromarketing 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.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.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/revedu.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 Scientific, 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://repositoriocrai.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.

## ANEXOS

### Imagen 1. Instrumento

## Tendencia del comportamiento laboral de los millennials

Con el fin de conocer cuáles son las posibles causas de rotación laboral en los millennials, cuáles son sus expectativas y cuál es el nivel de satisfacción, lo invitamos a diligenciar el siguiente cuestionario el cual le tomara solo unos minutos responder en su totalidad.

**Responda solo si se encuentra en el rango de edad de 26 a 41 años**

Por favor responda objetivamente.

Que edad tienes

Varias opciones

- Entre 26 y 31
- Entre 32 y 37
- Entre 38 y 41
- Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)

Sexo \*



- Masculino
- Femenino
- Otro

Cual es tu estrato socioeconómico \*

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

Nivel de educación \*



- Técnico
- Tecnología
- Pregrado
- Especialización
- Postgrado
- Maestría
- Doctorado
- Ninguno





Numero de personas a cargo \*

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5 o más

Respecto a sus obligaciones financiera usted \*

- Tiene demasiadas deudas
- Tiene pocas deudas
- No tiene deudas

En los últimos 5 años en cuantas empresas ha laborado \*

- Una
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco o más

Referente a su situación laboral actual, usted puede decir que \*

- Esta laborando y se siente satisfecho con su trabajo actual.
- Esta laborando y se siente insatisfecho con su trabajo actual.
- Renuncie hace menos de 3 meses y estoy buscando.
- Renuncie hace más de 3 meses y estoy buscando.

Tipo de contratación actual \*

- Contrato término fijo
- Contrato término fijo tercerizado
- Contrato a termino indefinido
- Contrato por obra o labor
- Contrato civil por prestación de servicios
- Contrato ocasional de trabajo
- Contrato de aprendizaje

En cuál de las siguientes modalidades desearía usted realizar su trabajo, teniendo en cuenta sus funciones. \*

- Presencial
- Virtual
- Alternancia

Considera que el salario recibido cubre sus obligaciones \*

- Las cubre completamente
- Las cubre parcialmente
- Difícilmente las cubre

Considera usted que sus superiores se dirigen a usted de manera respetuosa, son claros, asertivos y su estilo de liderazgo es el adecuado \*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

Considera usted que La empresa le brinda incentivos o beneficios económicos para reconocer su buen desempeño \*

- Muchos
- Pocos
- Ninguno

Cómo considera usted que se da la flexibilidad laboral en la empresa teniendo en cuenta sus necesidades personales y familiares. \*

- Siempre es flexible
- Algunas veces es flexible
- Rara vez es flexible
- Nunca es flexible

Que tan evidente son las preferencias de los superiores por algunos empleados \*

- Muy evidente
- Poco evidente
- No se presentan preferencias

Considera que su carga laboral es acorde a sus funciones \*

- Mi carga laboral es superior
- Mi carga laboral es acorde
- Mi carga laboral es inferior

Con que tipo de contrato esperaba ser vinculado en un nuevo empleo. \*

- Contrato término fijo
- Contrato a termino fijo tercerizado
- Contrato a termino indefinido
- Contrato por obra o labor
- Contrato civil por prestacion de servicios
- Contrato ocasional de trabajo
- Contrato de aprendizaje

Para usted que tan importante es poder encontrar un empleo que le permita ascender. \*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

En que grado considera usted que su puesto de trabajo cuenta con la infraestructura y la dotación necesaria para su labor \*

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo

Se siente satisfecho con el trato y las relaciones interpersonales que se dan con sus compañeros de trabajo \*

- Muy satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

