



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**“CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL
DE LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional.**

DIRECTORA:

Dra. Rafaela Martínez Méndez

ASESORA METODOLÓGICA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

ASESOR TEMÁTICO:

Mtro. Marcos Torres Ávila

PRESENTA:

Luis Eduardo Laguna Cueto

Puebla, Pue. diciembre de 2023



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la BUAP por aceptarme y abrirme las puertas para realizar la presente investigación, en especial a la Facultad de Contaduría Pública y a sus docentes que compartieron todo su conocimiento y apoyo en el transcurso de esta maestría.

Del mismo modo agradecer y mi director de tesis y asesores quienes me guiaron paso a paso para la realización de la misma. Cada aportación fue esencial para la formación de la investigación y orientarme a obtener los resultados que se esperaban.

Por último, agradecer a la empresa de estudio de campo TOWELL, quien del mismo modo, me abrió las puertas y el apoyo de su departamento para la obtención de resultados, mismos que fueron parte importante para la mejora y propuesta que se presenta en esta investigación.

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. Muchos de mis logros los he logrado por ellos, tal como este. Me han motivado y apoyado incondicionalmente durante todos estos años en la parte emocional y económica para lograr todas mis metas.

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
II.1. Planteamiento del Problema.....	11
II.2. Pregunta de Investigación.....	12
II.3. Sistematización de la Pregunta de Investigación	13
III. OBJETIVOS.....	13
III.1. Objetivo general	13
III.2. Objetivos específicos	13
IV. JUSTIFICACIÓN	14
V.1. Variable dependiente.....	15
V.2. Variable independiente	15
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	15
VI.1. Método.....	15
VI.2. Tipo de investigación	16
VI.3. Enfoque de investigación	16
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	16
VII.1. Alcances	16
VII. 2. Limitaciones	17
CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	18
1.1. ANTECEDENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	18
1.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	26
1.3 CARACTERISTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	32
1.4 TAREAS PRINCIPALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	34
CAPÍTULO II: ROTACIÓN DE PERSONAL.....	37
2.1 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL	37
2.1.1 Onboarding	39
2.1.2. Offboarding	40
2.2 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	41
2.2.1 Rotación Interna.....	42

2.2.2 Rotación Externa	43
2.2.3 Rotación Voluntaria	43
2.2.4 Rotación Involuntaria	44
2.2.5 Rotación Deseable	45
2.2.6 Rotación Indeseable	45
2.3. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	46
2.3.1 Entrevista por separación o de salida	51
2.3.2 Políticas de personal para reducir la rotación de personal	52
2.4 MOTIVOS DE ABANDONO	53
2.5 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	54
2.5.1 índice de Rotación Ideal	55
2.6 TIPOS DE COSTOS POR ROTACIÓN DE PERSONAL	56
2.6.1 Costos primarios de la rotación de personal	58
2.6.2 Costos secundarios de la rotación de personal	59
2.6.3 Costos terciarios de la rotación de personal	60
2.7 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	61
2.8 ACCIONES DE RETENCIÓN PARA MILLENNIALS	63
3.1 DIVERSIDAD GENERACIONAL	69
3.1.1 Niños de la Posguerra (1930 - 1948)	70
3.1.2 Baby Bombers (1949 – 1968)	71
3.1.3 Generación X (1969 – 1980)	71
3.1.4 Generación Y (Millennials) (1981 – 1995)	72
3.1.5 Generación Z (Centennials) (1996 – 2010)	73
3.1.6 Generación Alfa (A partir de 2011)	74
3.2 CARACTERISTICAS DE LOS MILLENNIALS	75
3.3 MILLENNIALS MEXICANOS	79
3.4 MILLENNIAL EN EL MUNDO LABORAL	80
3.5 LA IMPORTANCIA DE LOS MILLENNIALS EN EL MUNDO LABORAL ...	84
3.6 RAZONES POR LAS QUE RENUNCIAN LOS MILLENNIALS EN SU TRABAJO	85
3.7 ERRORES FRECUENTES QUE COMETEN LOS MILLENNIALS EN EL MUNDO LABORAL	87
3.8 DIFERENCIA ENTRE MILLENNIAL Y CENTENNIAL	88

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	92
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	92
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	92
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	93
4.4 ESTUDIO DE CASO	93
4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.....	96
4.6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO	101
4.7 ESTADO DEL PROBLEMA.....	102
PROPUESTA	104
REFERENCIAS	110

RESUMEN

En todas las organizaciones cuentan en su plantilla con colaboradores denominados como millennials, estos representan mayor parte de la fuerza laboral donde cada vez va incrementando, este tipo de colaboradores tienen aspiraciones y metas diferentes a cualquier otra generación, por lo cual es importante comprenderlos para retener a esta fuerza laboral dentro de la organización y se sientan motivados al realizar su trabajo. El objetivo de la presente investigación es el identificar las causas principales por las cuales la generación millennial contantemente va rotando externamente de puesto, a fin de conocer sus expectativas y ayudar a disminuir la rotación de personal. Para ello se utilizó un estudio de caso en una empresa ubicada en la ciudad de Puebla de giro textil donde su principal fuerza laboral se centra en los millennials donde se permitió recabar la información a través de una entrevista a profundidad al encargado de reclutamiento y selección de personal de la organización para posteriormente proponer acciones de retención hacia esta generación de colaboradores como lo es una mejora en la entrevista de salida y unas políticas hacia los jefes directos.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Rotación de personal, Millennials.

ABSTRACT

In all organizations, they have collaborators called millennials on their staff. These represent the majority of the workforce, which is increasing every time. These types of collaborators have aspirations and goals that are different from any other generation, which is why it is important to understand them to retain them. This workforce within the organization and feel motivated when doing their work. The objective of this research is to identify the main causes why the millennial generation constantly rotates positions externally, in order to know their expectations and help reduce personnel turnover. For this purpose, a case study was used in a textile company located in the city of Puebla where its main workforce is focused on millennials, where information was allowed to be collected through an in-depth interview with the person in charge of recruitment and selection. personnel of the organization to subsequently propose retention actions towards this generation of collaborators, such as an improvement in the exit interview and policies towards direct bosses.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones cuentan en su plantilla con colaboradores como principal activo, en donde en cada una presenta con temas de rotación de personal, esto es una problemática que en ocasiones se sale de control con la entrada y salida de colaboradores de manera constante, principalmente en los colaboradores denominados como millennials. Esta generación ha cambiado la forma en que las organizaciones comunican y manejan al personal, los horarios de trabajo flexibles, el uso de tecnología personal y entornos más abiertos y transparentes se deben en gran medida a esta generación. Cada año la generación millennial va tomando más fuerza dentro del mercado laboral, donde se espera en tan solo unos años esta generación será quien domine el mercado laboral, por lo que es importante poder comprender a esta generación en cuanto a sus aspiraciones para que puedan estar motivados y sentir que pertenecen a la organización donde trabajan para disminuir la rotación de personal.

En este sentido, el presente trabajo de investigación pretende describir si las organizaciones cuentan con estrategias de motivación y acciones de retención hacia la generación millennial a fin de proponer las más efectivas que puedan implementarse dentro de la organización que se seleccionó para el caso de estudio. Para ello, el presente trabajo se estructura con el siguiente capitulado:

Capítulo I: Gestión del Talento Humano, donde se abordan antecedentes, definiciones, características y tareas principales que este departamento debe contener para un buen desempeño.

Capítulo II: Rotación de Personal, donde se exponen definiciones tipos y causas por la cual se presenta este fenómeno, además de abordar que costos trae, que índice debe de ser el ideal y que acciones de retención implementan en base a la teoría.

Capítulo III: Millennials, donde se presenta al principal sujeto de investigación presentando la diversidad generacional, características, los errores comunes que cometen y sobre todo la importancia que tienen dentro del mundo laboral.

Posteriormente se incluye un diseño metodológico que se conforma de un método, tipo de investigación, enfoque de investigación, técnica documental y técnica de investigación de campo. Finalizando con una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1. Planteamiento del Problema

Como se ha mencionado, la inestabilidad laboral es un problema que genera consecuencias a cualquier organización y a la economía de la región donde se localice. La rotación de personal es algo que muy habitual sucede y las empresas necesitan retener a sus mejores candidatos, en especial a aquellos llenos de ideas que aporten a cada empresa.

Así bien, cuando algún colaborador entra o sale de la organización se dice que hay rotación de personal. Esto en un principio es parte del funcionamiento normal de una empresa, siempre y cuando sean mínimos los movimientos de entrada y salida, ya que cada cierto tiempo surgirán necesidades de contratación. El problema surge cuando el nivel de ingresos y salidas del personal es elevado. El 70% de la rotación sucede en los colaboradores entre 3 meses y 3 años de antigüedad, el tiempo que lleva capacitar a una nueva persona, llamado curva de aprendizaje es de por lo menos 6 meses con resultados limitados y baja productividad (Flores, 2016). Cabe aclarar que quedan fuera las personas del índice de rotación de personal aquellas personas que salieron por motivos por jubilación o

fallecimiento, aunque gran parte de este porcentaje está encabezado por una generación de personas denominadas como *millennials*.

Los *millennials* (también conocidos como la generación Y) son una generación con características únicas, les gusta planificar todo y que todas las cosas se adapten a ellos, además de que la tecnología se va adaptando a ellos haciendo sus vidas cada vez más fácil, si algo no funciona para ellos simplemente deciden desecharlo. El problema radica en que quieren buscar el trabajo de sus vidas a un mínimo grado de esfuerzo. Saben en qué quieren trabajar, como trabajar, el lugar de trabajo, pero la gran mayoría de ellos no saben cómo empezar y que empezar a hacer para conseguir el futuro laboral que ellos quieren para el trabajo de sus vidas (Bocanegra, 2022).

La gran mayoría de esta generación entra a un trabajo teniendo una alta perspectiva como ellos creen que será trabajar, teniendo ideologías con un gran sueldo, con poco esfuerzo, con una gran oficina y personal a su cargo, pero dentro del trabajo su perspectiva cambia, viendo la realidad de lo que es realmente trabajar bajo las condiciones diferentes a las que tenían desde un principio, lo que esto hace que el gran número de la generación Y que entra a trabajar se salga de está durando muy poco tiempo. Esta generación cambia muy constantemente de empleo ya que quieren que las condiciones se adapten a ellos y no ellos a las condiciones (León, 2018).

II.2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las causas principales por las cuales la generación millennial constantemente va rotando externamente de puesto, con el fin de proponer acciones de retención?

II.3. Sistematización de la Pregunta de Investigación

¿Qué es rotación de personal?

¿Qué tipos de rotación hay?

¿Qué son los *millennials*?

¿Cuáles son las expectativas de la generación *millennial*?

III. OBJETIVOS

III.1. Objetivo general

Identificar las causas principales por las cuales la generación *millennial* constantemente va rotando externamente de puesto, a fin de proponer acciones de retención y ayudar a disminuir la rotación de personal

III.2. Objetivos específicos

- Definir que es rotación de personal.
- Identificar los tipos y causas de rotación de personal que existen.
- Establecer que es un *millennial* y cuáles son sus características.
- Identificar las expectativas de la generación *millennial* en cuanto a puesto de trabajo en una organización.

IV. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las empresas y personas interactúan continuamente en el mundo laboral, siendo el recurso humano el factor más importante de las mismas independientemente del tipo de organización. A medida que la sociedad va evolucionando, las personas de igual manera evolucionan modificando sus intereses, formas de vivir, ritmo de trabajo y formas de relacionarse. Para analizar estos cambios, se ha ido clasificando a la sociedad en periodos generacionales.

Con el paso de los años las generaciones anteriores (Baby Boomers y Generación X) tendrán que retirarse del ámbito laboral, dejando cada vez puestos laborales. Se estima que en tan solo un par de años (para el año 2025), el 75% de la fuerza laboral será ocupada por a una población nacida entre los años 1980 y 2000, población que en todo el mundo se le denomina como generación millennials (Jaimes, 2020). Esta generación ha experimentado un cambio significativo en cuanto a su ingreso en una organización, lo que resulta que las empresas busquen atender otro tipo de necesidades. El propósito es poder precisar por qué rotan en sus puestos, se busca estudiar y comprender a esta generación establecida sobre sus ambiciones en el mundo laboral, sus perspectivas y que es lo que esperan logran, además de como lo conseguirán. Cada generación es caracterizada por ciertos rasgos, hábitos, entre otras cosas que los identifican y la generación *millennial* tiene sus propias características a las demás.

Este es un tema de interés social, cultural y económico que las empresas buscan comprender, el cómo poder entender a esta generación tan ambiciosa y llena de posibilidades que cada organización busca para que influya positivamente en cada una dentro de las mismas. Se centra en las causas y motivos que llevan a esta generación a que se sienta identificado al ingresar a una organización, además de saber y comprender si ciertas compañías deben de tener algún otro enfoque a la hora de contratar a este tipo de personal. Además de establecer una propuesta que

ayude a minimizar la rotación del personal en esta generación que se ve influenciada. Es sabido que las empresas acuden a motivar a sus empleados recompensándolos con ciertos incentivos, ya sean bonos, recompensas, asesorías o capacidades del personal. Aunque más que estas recompensas, que es lo que verdaderamente busca esta generación para sentirse cómodo y comprometido dentro de la organización en el puesto que desempeña.

V. HIPÓTESIS

Si se identifican las causas principales por las cuales la generación millennial cambia externamente de puesto, se podrán entender sus expectativas laborales creando acciones de retención (políticas a jefes directos y una entrevista de salida a profundidad) que ayuden a disminuir el índice de rotación de personal en las organizaciones.

V.1. Variable dependiente

Acciones de retención que ayuden a disminuir el índice de rotación (políticas a jefes directos y una entrevista de salida a profundidad)

V.2. Variable independiente

Identificar causas principales por las que cambian de puesto.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI.1. Método

En el presente trabajo se llevó a cabo un método mixto deductivo-inductivo ya que se buscó presentar las causas de la problemática y a partir de ahí, se aplicó

en un caso para validar la información y nuevamente <<se llegó a la generalidad para dar efecto a la investigación.

VI.2. Tipo de investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva, ya que se buscó describir la información relacionada con el tema que se buscó investigar, en donde se construyó un marco teórico para los diferentes capitulos donde se exponen definiciones y características sobre la rotación de personal, gestión del talento humano y la generación millennial.

VI.3. Enfoque de investigación

El trabajo se realizó partiendo de un análisis de información cualitativa, una vez hecho, se validó y verificó la postura del investigador, ya que se apoyó a desarrollar la investigación de campo.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1. Alcances

El alcance del presente trabajo de investigación es explicativo, considerando que esta investigación buscó determinar los factores que se ven influenciados en la generación millennial para que disminuya la rotación de personal. Dentro de los principales alcances se encuentran:

- Consulta de la literatura relacionada con el tema que esté vigente de los últimos 5 años. En caso de que se amerite consultar fuentes con mayor antigüedad evidentemente se considerarían.

- La investigación se realizará geográficamente en la ciudad de Puebla.
- El proyecto se realizará en un periodo del segundo semestre de 2022 hasta el primer semestre de 2024.

VII. 2. Limitaciones

Dentro de las principales limitaciones se encuentran:

- Investigación enfocada en un área específica de las organizaciones, el cual es el departamento de gestión del talento humano.
- Se estará cubriendo solo un área geográfica mencionada.
- La percepción y subjetividad de la persona entrevistada podrá afectar las preguntas realizadas.
- Los participantes tendrán la libertad para dejar de participar en la investigación.

CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el presente capítulo se abordará los antecedentes de Recursos Humanos hacia la evolución de la Gestión del Talento Humano, además de definiciones, características procesos y etapas, mencionando la importancia permitiendo lograr las metas y objetivos que se proponen las empresas y como se ve influida dentro de las organizaciones.

1.1. ANTECEDENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A lo largo del tiempo las organizaciones han ido evolucionando constantemente, integrando cada vez más nuevos procesos, nuevas herramientas, nuevos métodos y sobre todo nuevos departamentos. Además de cada vez ir integrando nuevas innovaciones existen ciertos departamentos que han estado desde hace décadas y estos al igual se han ido actualizando, tal es el caso del departamento de Gestión de Talento Humano.

En la administración, el área de los recursos humanos, conocida hoy como gestión del talento humano, no apareció por coincidencia, en cada acontecimiento de la historia se ha visto modificada. Según Galvis (2014) establece que este departamento se estableció desde el comienzo en que el hombre empezó a socializar y ver por sus necesidades, el cual ha ido evolucionando a través de los años, desde pasar por simples técnicas hasta adquirir todas las características actuales. Al trazar toda esta evolución en un alineamiento del tiempo, produjo a la filosofía proactiva de la actualidad, teniendo una perspectiva adecuada sobre la importancia de lo que supone este departamento en las empresas.

Además, el autor menciona que al conocer y entender la historia nos ayuda a comprender que la práctica de la administración siempre se verá influenciada y

que siempre estará en contante cambio y lo que conocemos hoy en día, en unos años volverá a evolucionar.

El concepto forma parte de las primeras prácticas que dieron origen a los Recursos Humanos en las organizaciones donde se desempeñaban, en donde en años anteriores se consideraba a la administración como una función más la cual carecía de control y disciplina (Chiavenato, 2011). La función podría ser desempeñada por cualquier apartado de la empresa, ya que denotaba carencia de un enfoque estratégico al no tener ningún vínculo con lo que perseguía la empresa.

Según García y Leal (2008) mencionan que cuando a este departamento se le empezó a denominar como se le conoce hoy en día como “Administración de Recursos Humanos” surgió cuando las organizaciones progresaban y asimilaban sus adelantos científicos técnicos, con el fin de tener una modernización en la forma en cómo se emplea el personal, dándole un concepto más actual a la época, modernizando el concepto que se tenía dicha área a algo más moderno.

Aunque no siempre el termino Recursos Humanos fue bien visto ya que era visto como un recurso más de la organización de allí su evolución. Según Majad (2016) en ciertas organizaciones no era bien visto utilizar dicho termino para referirse a su propio personal, ya que para muchas empresas esto era catalogado a la persona como un objeto más que se puede manipular, sin tomarlo en cuenta y sin darle el reconocimiento y el valor que se merece, ya que se le cataloga como el componente principal con sus habilidades y características que requiere una organización.

A continuación, se muestra una línea de eventos donde se muestran los principales puntos que marcaron la evolución del departamento de gestión del talento humano a la largo de la historia, como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Antecedentes de Gestión del Talento Humano

Primeros indicios de Gestión del Talento Humano

Los grandes antepasados tuvieron que innovar sus formas de vida con los recursos que contaban en su época. Para Galvis (2014) menciona que a pesar de que la administración se formalizó a partir del siglo XX, los antecedentes de la administración se remontan desde la época de la prehistoria, desde que el hombre vivía en las cavernas ya planteaba la administración de personal en la forma en que dividían su trabajo para conseguir alimentos. En este sentido, desde la prehistoria ya se contaba con buscar el perfil de cierta persona para desempeñar actividades, donde se debe asignar labores.

Además, Galvis (2014) señala que al dividir sus actividades se especializaron en ciertos roles que le correspondían a cada uno, manteniendo sus actividades bien definidas, a tal punto que se volvieron expertos lo que conllevó a los primeros asentamientos humanos. En este sentido, es necesario capacitar y motivar al personal del momento para realizar actividades correspondientes a las necesidades que se vivían adaptadas a la época.

Colonia española

Poco antes de que los españoles llevaran a cabo su conquista, varios grupos indígenas ya habían desarrollado ciertas técnicas para resolver problemáticas que se presentaran en torno a temas administrativos de personal. Galvis (2014) menciona que, el personal de los navíos que navegaban en busca de nuevas tierras debía estar sometido a una estricta disciplina que los oficiales imponían al personal que tenían a cargo. Era necesario plantear funciones para cada uno correspondiente a los objetivos de los viajes adaptados a la época en que se encontraban, lo cual era toda una serie de funciones complejas, desde llevar un historial del número de marineros que se debía contar para cierto viaje, hasta las provisiones que debe llevar el barco y cada cantidad de comida y herramienta que debía portar cada uno.

Aunque la violencia y las injusticias a ciertos grupos de personas fue parte crucial de historia, esto sirvió para desempeñar las acciones y cumplir con las misiones para llevar a cabo la colonización que hoy en día conocemos. Ciertas técnicas administrativas de manejo de personal que hoy en día se consideran injustas, permitieron que todas esas misiones que los españoles tenían se pudieran cumplir con el manejo eficiente de su personal al administrarlos con gran complejidad y magnitud (Galvis, 2014).

Edad Media

Se cree que en este periodo se fundó el adiestramiento de aprendices y se daban los primeros indicios de los sindicatos y uniones obreras. Las personas que poseían ciertos locales o talleres buscaban defender sus intereses propios, tales como regular el empleo en el lugar donde se encontraban y establecer sus propios precios. A un laborador se le denominaba jornalero, y no solo eso, se cree que se estableció la división de trabajo con la clase de jornaleros y de patrones lo cual es muy similar a lo que se vive hoy en día (Galvis, 2014).

En este periodo los dueños de cada local y taller establecían gremios los cuales eran personas que organizaban y gozaban de diversos privilegios, generalmente otorgados por las autoridades mercantiles, con el propósito de proteger sus intereses. (Galvis, 2014).

Revolución industrial

Desde este punto, se cree que empezó a formalizarse el termino de Gestión del talento humano (conocido anteriormente como Recursos Humanos) esto trae cambios tanto económicos como sociales. Esto se debe a la sustitución de la mano de obra por máquinas y ocasionó la división de trabajo originando conflictos en la relación patrón-trabajador repercutiendo la productividad (Bahamón et al., 2014).

Para Galvis (2014) el “departamento del bienestar” surge en el siglo XIX, el cual menciona que fue un paso importante para que el departamento de recursos humanos sea conocido y que posteriormente evolucionara como hoy en día lo

conocemos. En ese tiempo se encargaba de velar por las principales necesidades de todos los trabajadores, las cuales determinaban en contar con una vivienda, educación, atención médica y sobre todo no descuidar que el trabajador cuente con las mejores condiciones de trabajo para la época. Esto indica la primera aparición formal de lo que se conoce como el departamento de Recursos Humanos el cual ponía como prioridad al obrero.

La Administración Científica

Con el paso de la Revolución Industrial se tuvieron que hacer varias adaptaciones, posteriormente se desarrolla la administración científica, en donde según Bahamón et al. (2014) se dan los primeros indicios de la estandarización del trabajo, donde manejaban los procesos de control enfocados a la realización y el análisis de estudios en tiempos y movimientos de producción. Es aquí donde se le da más importancia a realizar procesos de selección con técnicas y procesos más elaborados. El personal seleccionado se le asignaban actividades de entrenamiento para desarrollar y perfeccionar su trabajo, lo cual se le definía su salario y lo que ayudaba a seleccionar a candidatos era la implementación de la psicología para analizar el comportamiento del empleado.

Este acontecimiento se le conoció también como el “Taylorismo”, ya que según Galvis (2014) en esa misma época surgió la administración científica de Frederick Taylor, donde sus aportaciones ayudaron a que el estudio científico de las labores podría ser muy útil para realizar mejoras en la eficiencia y eficacia del manejo del personal haciéndolo más sistemático. Esto significa que con la escuela científica se demostró que era indispensable el departamento de personal, ya que se necesitaba una mejor capacitación y ser especializados en las actividades a realizar.

Era de la industrialización clásica (Principios del siglo XX)

En este momento de la historia se considera como un punto de inflexión, según *EAE Business School* (2021) Esta época se centra en acciones disciplinarias y en retribuciones, además de desglosar términos de contratación, despido y fórmulas

de sueldos y salarios, también como de medir la productividad de todos los empleados. Su principal objetivo ya no era el bienestar, sino la aplicación y medición de resultados.

García y Leal (2008) plantean que en los años cuarenta, las organizaciones modificaron su conjunto de prácticas administrativas, sobre todo las que estaban relacionadas con el manejo de personal, en donde introdujeron las prestaciones adicionales al salario monetario, además como servicios médicos y dotaciones de alguna vivienda para su personal.

Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990)

En estos años, la gran mayoría de organizaciones de todos los sectores se centran en un objetivo principal, el cual es la efectiva utilización del personal, esto brindándole a sus colaboradores diferentes asesorías, capacitaciones y consejos. Todo esto para lograr los objetivos de las empresas, además se les dio a conocer las políticas, procedimientos que maneja la empresa, con la ayuda de planes y programas de Recursos Humanos. (García y leal, 2008).

Con el fin de que todas las organizaciones necesitaran una participación efectiva de personal en todos sus departamentos, conllevo a que estas a prestarle su principal atención a este recurso que lo consideraban como el más valioso. A partir de ahora, comienzan a ubicar al departamento dentro de los niveles jerárquicos más altos dentro de los niveles directivos, actualizando su organigrama o estructura organizacional para ocupar un sitio estratégico para el beneficio de cada uno de los departamentos y así enfocarse en la productividad y objetivos de la empresa (García y Leal, 2008).

Se puede afirmar que el factor humano se convirtió en el recurso más utilizado estratégicamente, ya que era indispensable contar con verdaderas estrategias en el departamento, capacitados y entrenados en el trabajo cotidiano que realizaban cada departamento de la empresa, dotados de una visión estratégica, capacidad de liderazgo y capaces de cumplir con la productividad en cada una de sus tareas,

además de sentirse parte de la institución a la que pertenecían (García y Leal, 2008).

Era de la información o el conocimiento (1990 – hasta 2023)

Al paso de los años se han producido cambios en el entorno empresarial, obligando a las organizaciones a adaptarse. A partir de la década de los noventa, comienza con el debate sobre el carácter estratégico de la gestión de la gente, iniciado en un mundo desarrollado desde los años finales de los años ochenta. Aunado a lo anterior, en los años noventa, según García y Leal (2008) se han producido acontecimientos en donde se observa el cambio de superación de la época del departamento de Recursos Humanos”.

Gestionar el Talento Humano en la era digital gestionar adecuadamente el personal, cobra mayor relevancia debido a los constantes cambios que ofrecen los sistemas digitales, nuevas necesidades del mercado, adecuación de la organización a las nuevas tendencias; debido ello, las áreas de Gestión del Talento son las encargadas de acompañar muy de cerca a la alta dirección en la toma de decisiones organizacionales (García y Leal, 2008).

Fuente: Elaboración propia en base a autores.

El modelo de personal va siendo sustituido por la Gestión del Talento Humano, en un esfuerzo por responder mejor a los nuevos desafíos del entorno. Con el paso de los años, el departamento va buscando la forma de dar soluciones a cada nuevo reto que la época exige. Este departamento ha pasado de ser un simple puesto de contratación hasta evolucionar en un departamento especializado en temas de gestión. Teniendo cada vez más peso y más responsabilidades que la empresa y los empleados van exigiendo como lo que puede ser el manejo de un buen clima laboral con una buena comunicación interna, un diseño de plan de sucesión, el que se involucre en que exista la participación, motivación y sobre todo la buena formación de los colaboradores dándoles la forma en que puedan desarrollar sus competencias (García y Leal, 2008). Estas funciones conllevan hacia un nuevo modelo de gestión, ya que este nuevo departamento actúa de forma más

abierta donde todos los colaboradores se ven beneficiados tanto hombres como mujeres en una verdadera equidad.

Con la tecnología en nuestras manos, se logra que todo sea más ágil y dinámico, además, que todo está alineado con los objetivos que persigue la empresa. Hoy en día existe la posibilidad de que la gestión del talento humano se pueda evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y el control de todos los gastos que genera la empresa, con el fin del cumplimiento de los objetivos con ayuda del impacto de los empleados teniendo un impacto social (Armijos et al., 2019).

Este departamento fue el encargado de llevar al hombre de tomar un trabajo simple que solo era visto para cumplir ciertas funciones sin darle tanta importancia, a convertirse en la pieza más importante de la organización para llevar a esta al logro de sus objetivos. “Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas” (García y Leal, 2008, p. 145).

Actualmente la Gestión del Talento Humano es vista como el activo más valorado e importante con que en una organización puede poseer, ya que ocupa un lugar privilegiado. Además, que se considera el recurso más importante por encima de los recursos financieros, tecnológicos y demás. Es el factor clave para lograr el cumplimiento de metas y objetivos que busca alcanzar la empresa para el éxito (Armijos et al., 2019).

Como se puede observar a través de las aportaciones de los autores, la gestión del talento humano ha ido evolucionando y adaptándose a las diferentes etapas de cada época, desde encargarse solo en la contratación de obreros para el uso exclusivo de mano de obra donde se le otorgaba un nivel igual o inferior al de una maquina industrial, hasta convertirse en la pieza clave y más importante dentro

de una organización, en la cual cada evento fue de vital importancia para dar paso con el mejoramiento de dicho departamento, donde su conocimiento y habilidades son lo que tiene más peso para cualquier organización, y que se ve complementado con los demás recursos para el beneficio de la sociedad donde se encuentra laborando.

1.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El término de gestión va relacionado con conceptos empresariales o administrativas en procesos organizacionales. Por lo cual conviene aclarar que se entiende por el término de gestión y en especial cual es el alcance de esta en términos organizacionales.

Para Correa, (2011), es un concepto epistemológico y lo define como “El proceso mediante el cual se desarrollan los objetivos con el fin de hallar resultados lo más eficiente posible” (p. 25). Consiste en un proceso en donde mayor sea la gestión, mayor será la posibilidad de encontrar una mejor respuesta hacia donde se quiere llegar.

Según Remetería (2008) lo considera como una actividad profesional, con la cual sirve de apoyo para establecer objetivos con el fin de precisar la organización, además de servir como estrategia para el desarrollo del personal y así poderlo ejecutar en su máxima eficacia. Con lo cual se da a entender que la gestión es la acción que se lleva a cabo para conseguir o resolver una meta determinada.

Se menciona que la gestión se trata de coordinación para alcanzar objetivos, por lo cual hace referencia a el grupo de personas establece objetivos comunes, unen fuerzas y cualquier recurso que tengan a su alcance para dicho logro. En este sentido “la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan” (Huergo, s.f., p. 3). Lo

que refiere a que la gestión no debe ser individual o para mostrar diferencias que quienes participan, sino debe orientarlos hacia un horizonte común, lo que deben dar lugar a una organización colectiva para el alcance de un objetivo en común a treves de una estrategia.

Al igual que la palabra gestión, el término de talento se relaciona con términos de capacidades y dentro de las organizaciones es un término muy utilizado, ya que es algo que las personas deben disponer para desplegar sus funciones en el lugar que le corresponde. Las empresas tienen de objetivo de identificar, atraer y desarrollar este talento. Esto se le puede considerar como una capacidad que poseen cualquier persona el cual es para el desempeño de alguna acción o actividad, el cual va desarrollando y perfeccionando en relación con su motivación y el desempeño constante, lo cual puede ser considerada como una actitud potencial (Suárez, 2011).

Se nos menciona que cada persona posee algún tipo de talento distinto y cada uno es el encargado de dominarlas. Según Monsalve (s.f.) “talento como la inteligencia triunfante, en donde la inteligencia se encuentra vinculada con la resolución de problemas y fluye de cara a su resolución” (p. 16). El talento para el autor lo relaciona con la inteligencia, esta hace que gestione las capacidades, emociones y acciones. Por lo cual es una capacidad intelectual de una persona que tiene para desarrollar una actividad con sus habilidades. Cada persona posee algún talento y cada organización necesita de esos talentos, además deben de captarlos y diferenciarlos, ya que, al momento de ingresar a las mismas, se deban desarrollar para realizar bien su tarea.

El análisis del concepto de talento humano parte de la descomposición del término Talento, el cual se pudo apreciar que se refiere a la capacidad del desempeño. En cambio, el término talento humano tiene un concepto más amplio. La forma en como emplea las cualidades de una persona implica una serie de

conocimientos, pues el talento humano trata de como esta persona busca una solución hacia un determinado problema mediante el uso de sus habilidades, destrezas y experiencias (ASOSA, 2021).

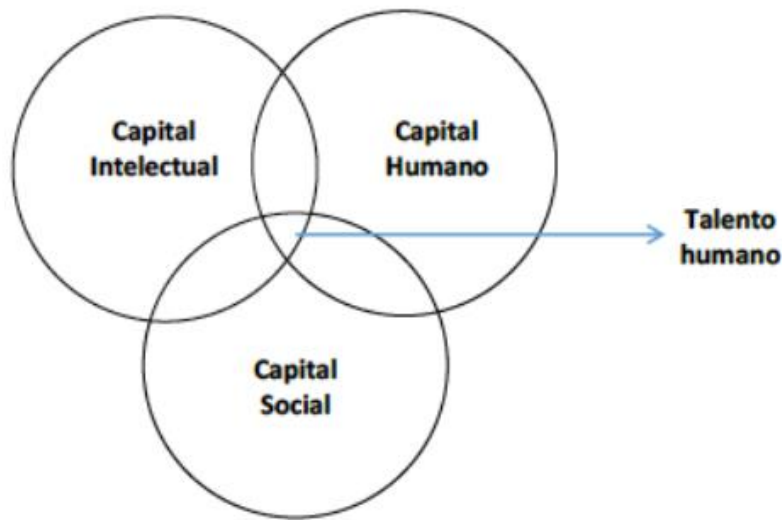
Según Villagómez y Báez (2015), es el “Potencial Humano materializado en un pensamiento inteligente que dota al sujeto de conocimiento, competencias, habilidades sustentadas en un sistema de valores que le permite solucionar problemas en el desarrollo de la vida” (p.125).

Diferentes autores han complementado la idea. Se menciona como la capacidad de una persona que tiende a comprender una ocupación determinada de manera inteligente, asumiendo sus habilidades y destrezas. Además, no solo se refiere a la actividad humana, sino otros factores que caracterizan a una persona como sus competencias, experiencias, motivaciones, intereses, motivaciones, potencialidades, entre otros (Giraldo et al., 2013).

La conceptualización del talento humano corresponde a diferentes tipos de capital que manejan las organizaciones, esto se refiere a que cada individuo tiene la capacidad y deseos de cada vez ser superior. Según Moreno y Godoy (2012) esto esta alineado con los objetivos y metas organizacionales. Se establece que el talento humano está vinculado por tres elementos a considerar, los cuales son el capital intelectual, capital humano y capital social, como se puede observar en la figura 1.1 a continuación.

Figura 1.1

Elementos que fortalecen el talento humano



Fuente: Elaboración propia con base en Moreno y Godoy (2012).

Como se aprecia en la figura, el talento humano parte de la composición de tres elementos, lo cual se busca describir cada uno de ellos de manera breve para tener mayor comprensión. Para Mathis y Jackson (cómo se citó en Moreno y Godoy, 2012) establecen que el primer elemento que es el capital intelectual es el que manifiesta la inteligencia de cada persona, manifiesta su conocimiento, su creatividad y la forma en como la persona toma las mejores decisiones que beneficien y faciliten a la organización.

El segundo elemento del talento humano está representado por el capital humano que se refiere al intelecto que la persona posee. Además, todos los activos en los cuales la organización invierte y se representa en experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo y educación (Moreno y Godoy, 2012). El capital humano es importante para las personas, ya que refleja el valor de cada talento y justifica lo valioso que es para la organización.

El último elemento del talento humano lo forma el capital social. Según Etkin (como se citó en Moreno y Godoy, 2012) refleja las capacidades que una persona desea para la organización, los cuales se ven reflejados por el compromiso de cada

uno de los integrantes, el cómo se esfuerzan por formar parte la organización colaborando e integrándose al equipo de trabajo que pertenecen. Además de demostrar confianza en su ambiente, un buen clima laboral, donde se sienta estable y haga valer los valores y políticas que la empresa pone en manifiesto.

El talento humano no tiene un valor material, pues representa el conocimiento, habilidades, destrezas que sus colaboradores poseen y que cada vez se le van dando mayor importancia ya que esto es lo que determina que una empresa sea competitiva o no. Lo que cada vez van apostando e invirtiendo en la capacitación del empleado para la mejora de la organización y que este se vea recompensado y siendo reconocido.

Con el tiempo el concepto de la administración de Recursos Humanos ha evolucionado, a tal grado que se le ha dado un nuevo enfoque a Gestión del Talento Humano. Este es el encargado de atraer, capacitar e incorporar nuevos colaboradores, además de retener al personal lleno de destrezas y habilidades que es pieza clave para la organización mediante un conjunto de procesos. Según Muñoz (2014) El colaborador siempre será el factor más importante para cualquier organización, sin importar que tan avanzado este la tecnología actualmente, pues sin alguien detrás no hay nadie que haga posible el cumplimiento de la productividad, ni quien haga cumplir las metas y objetivos fijados desde un inicio.

Además, otros autores comparten la idea sobre la gestión del talento humano, ya que se dice que este es quien monitorea que se hagan valer las políticas y prácticas necesarias para dirigir personas y recursos a través de puestos superiores como puestos de gerencia, sin olvidar mencionar que ponen en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluaciones que harán que cada área y proceso sea desempeñado lo más eficaz posible (Chiavenato, 2011).

Se reconoce a los empleados como nuevos socios, quienes intervienen sus esfuerzos y aportan conocimiento para ejecutar sus tareas de forma adecuada. Para Solís y Ventura (2016), pueden afirmar que la Gestión del Talento Humano es un:

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos. Los cambios en el mundo moderno exigen a las organizaciones a cambiar sus formas de gestión de personal que generalmente son tradicionales a nuevas formas de gestión más flexibles y adaptativas a las exigencias de la realidad actual. (p. 27)

Cada autor ha compartido la idea de que el empleado es la clave para el éxito de toda organización, asumiendo que las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en su capacitación y en lo que sea indispensable para el buen desempeño de sus labores. Eslava (2004) hace referencia que gestionar el talento humano es buscar el mejor desempeño de su equipo de trabajo con el que la empresa cuenta, a través de acciones y técnicas empleadas para obtener el máximo conocimiento y destrezas de cada uno, con el fin de que la empresa obtenga valor agregado para hacerse valer en un mundo competitivo tanto en presente como en el futuro.

Las organizaciones comparten una idea en común, la cual es que deben ser más ambiciosos en cuanto a su personal, son quienes encaminan a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y esto no puede ser logrado sin un buen departamento de gestión del talento quien sea quien busque y encuentre a los mejores candidatos que hagan valer los objetivos de la empresa (Montoya y Boyero, 2016).

El desarrollo de talento debe de buscar ir más allá en cuanto la capacitación de sus empleados, no deben de limitarse con solo un aprendizaje cognitivo, sino

que deben de abarcar más factores que ayuden a que el colaborador explote todo su potencial. Debe ser capaz de tener las mejores destrezas y habilidades, saber trabajar en equipo, saber cómo resolver conflictos y cuando sea necesario tomar decisiones que impliquen la mejor opción en el momento adecuando, debe saber cómo gestionar los recursos con los que cuenta, debe saber manejar su tiempo de una forma eficaz y debe de autocriticarse y saber reconocer sus errores y limitaciones, buscando cada vez áreas de oportunidad en donde puede mejorar y seguir aprendiendo y capacitándose y donde crea que son sus áreas de debilidad (García et al., 2017).

La gestión del talento humano será el que contrate al personal idóneo para el puesto adecuado de cada organización, será quien se encargue de ver que el empleado tenga todo lo indispensable para la ejecución de sus tareas, y estar pendiente de que se encuentre en un ambiente cómodo donde se encuentre motivado y este comprometido con lo que hace y haga cumplir con los valores que definen a la organización donde labora. Cada organización debe de apostar cada vez en actualizar e innovar en este departamento, pues es el encargado de atraer a la pieza clave del éxito organizacional.

1.3 CARACTERISTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano consiste en una serie de técnicas que tienen la finalidad de manejar de la forma más eficaz posible a su capital humano, estas estrategias están ligadas a una serie de pasos que empieza desde como atraer, capacitar, desarrollar, motivar hasta como retener a sus mejores empleados los cuales son los que mejoran la productividad y están comprometidos con la empresa haciendo cumplir los objetivos (ASOSA, 2021).

Este departamento se encarga de emplear al personal más valioso. Al tener un equipo ideal en tu organización puedes llegar a lograr los objetivos planteados,

además de que cada empleado puede alcanzar metas individuales a través de competencias.

La gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. (Majad, 2016, p. 149)

Como se menciona, se basa en competencias individuales de cada persona, respetando la cultura y filosofía organizacional de la institución. Según Vásquez y Lara (2009) establece que busca fomentar una cultura en donde se pueda tener buena relación los colaboradores y los directivos de la empresa, para evitar enfrentamientos y distracciones que perjudiquen el buen funcionamiento de esta. Se dice que, si la gestión del talento humano hace su labor adecuadamente, los empleados se verán comprometidos con su trabajo, tendrán una participación activa y harán su labor para el logro de los objetivos.

Se menciona qué si el departamento se maneja de la mejor manera, el empleado se sentirá identificado y hará sus actividades. Se debe buscar que todos los colaboradores se sientan identificados, pues es uno de los objetivos de la gestión del talento humano, deben de crear relaciones con sus compañeros de trabajo, e inclusive con superiores creando un ambiente de confianza donde exista la buena comunicación (Batallas, 2007).

Esto hace referencia a que mientras más efectiva sea el Departamento de Gestión de Talento Humano, más comprometido se sentirá el colaborador, lo que es de tarea primordial para el logro de sus objetivos tanto de lo individual como de lo organizacional. Además, se basan en el manejo correcto y efectivo de las

potencialidades que tienen sus colaboradores, se le da gran relevancia para que ellos puedan desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada, 2006).

La Gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales, las personas son seres humanos, es el capital inteligente de los recursos de la organización y son socios. Según Agudelo (2019) plantea que la gestión hoy en día busca que los colaboradores ayuden al logro de los objetivos, esto se podría cumplir con el personal idóneo, el que verdaderamente se sienta identificado y que demuestre que puede cumplir con las tareas de una forma eficaz teniendo un comportamiento adecuado y acciones responsables que hablen bien de él como profesional.

Según *Solutions & Payroll* (2021) algunas de las características más importantes de la gestión se encuentran que la gestión debe de contar con un plan estratégico para el logro de objetivos, así como cada objetivo debe estar relacionado con lo que busca la empresa y lo que busca el empleado, se debe medir el rendimiento de cada colaborador por medio de indicadores de gestión, se debe de asegurar que cada departamento este aportando y cumpliendo con sus tareas y logrando una ventaja competitiva para el negocio donde se encuentra, entra otras.

1.4 TAREAS PRINCIPALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gran mayoría de las organizaciones cuentan en su estructura la gestión del talento humano que es donde la empresa se apoya para consolidarse dentro del rubro donde se posiciona el giro de esta. Es por ello por lo que, según Armijos et al. (2019) debe de estar integrado por profesionales capacitados expertos en el área, capaces de llevar tareas como:

- 1- Empleo de procedimientos adecuados para la atracción del talento humano para dar una mayor apertura hacia la empresa aportando sus

habilidades. Se debe de utilizar operaciones para atraer candidatos calificados capaces de ocupar el cargo adecuado dentro de la organización.

- 2- Manejo correcto de información de cada colaborador de forma confidencial que identifique o muestre relación con la empresa y sus miembros.
- 3- Buena administración de sistemas de nómina, en donde el personal tenga la oportunidad y el acceso a prestaciones, recibos, premios, compensaciones, anualidades, vacaciones. Todo esto acorde al tiempo que lleva dentro de la empresa.
- 4- Manejo de conflictos, en donde se dé al colaborador la seguridad de que sus inquietudes tendrán una respuesta y serán resueltas a la brevedad con soluciones equitativas.
- 5- Manejo de comunicación interna y cercana en donde se le presenten la filosofía organizacional, políticas y toda la identidad institucional sin dejar pasar alguna notificación importante, en donde siempre se mantendrá actualizado a los últimos informes.
- 6- Capacitación y desarrollo laboral para la mejora y desarrollo de las competencias individuales y colectivas de cada colaborador.
- 7- El uso adecuado de sistemas en cuanto a prestación de servicios en beneficio del colaborador.
- 8- Contar con el equipo e instalaciones adecuadas capaces de atender a cualquier emergencia que se presente.
- 9- Mantener las instalaciones, equipo, material y herramientas en óptimas condiciones para que todos los colaboradores puedan desempeñar sus actividades sin ningún riesgo y pueden desempeñar sus actividades de forma eficaz.

Además, *Solutions & Payroll* (2021) establece que los objetivos clave para tener una buena gestión de recursos humanos se encuentran:

- Motivar a los trabajadores.
 - Ayudar al crecimiento personal y laboral de los colaboradores.
 - Lograr mayor compromiso y lealtad por parte de los trabajadores con la empresa.
 - Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
 - Aumentar la productividad y lograr los objetivos.
 - Atraer al mejor talento.
 - Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- (párr. 13)

Ya que el autor establece que estos objetivos son para establecer el éxito de la empresa, ya que estos objetivos generan un personal altamente comprometido y eficiente con la organización, ya que se busca su aportación para el logro de metas y objetivos.

Después de haber abordado los diferentes puntos de Gestión de Talento Humano sobre definiciones, antecedentes y la importancia de este, posteriormente se abordará el siguiente capítulo sobre rotación de personal.

CAPÍTULO II: ROTACIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de este capítulo está enmarcado en los referentes teóricos relacionados con la rotación del personal, tipos de rotación de personal, causas principales por lo que genera la rotación de personal, que costos incluye el reemplazar una vacante, así como el motivo de abandono de las empresas, además del índice de como calcular la rotación de personal en una organización.

2.1 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Autores han mencionado que una de las principales tareas de la gestión del talento humano es lidiar con la entrada y salida y la retención del personal de sus mejores candidatos. Al lidiar con estas entradas y salidas se establece un fenómeno al cual se le denomina como rotación de personal. Es una de las tareas más difíciles a las cuales este departamento debe lidiar para que este número de entradas y salidas debe ser lo más mínimo posible. Al comenzar con definir que es rotación de personal es indispensable para entender los motivos de separación de empleados y poder enfrentar este problema, ya que es algo que todas las empresas enfrentan.

Según Beltrán (2015), afirma que la rotación de personal es: “Un factor imprescindible dentro de una organización es un fenómeno imposible de eliminar o sustituirlo, sin embargo, se torna problemático cuando se desconocen sus causas o motivos o no se tiene un control sobre su índice y sus consecuencias son perjudiciales” (p. 20). Lo que refleja a que existe en cualquier organización y puede ser un problema cuando se desconocen las consecuencias de esta ya que se dificulta controlarlo.

Herrera, et. al. (2016) menciona que este problema que se presenta con el personal se establece mediante un índice el cual nos permite conocer las variaciones y modificaciones que existen entre el personal que se encuentra dentro

de la organización con las personas que se van separando de la empresa, así como entender cómo se encuentra el ambiente laboral dentro, el cual hará hacer que se tomen acciones en cuanto al ambiente laboral y a las acciones de retención.

Se menciona que el ambiente laboral forma parte de la decisión de una persona a la hora de arribar a otro puesto, al igual que existe una forma de medirlo entre personas que entran y salen. Por otra parte, Chiavenato (2011) menciona que el término de rotación de personal se usa para determinar la alteración del personal que entra y sale de la organización, además de estar relacionado con el ambiente laboral. Se expresa mediante una relación en porcentaje entre las admisiones y retiros, con esto se saca el promedio de trabajadores en un periodo determinado.

Al igual, otro autor habla sobre fluctuación, y comparte una idea similar respecto a este fenómeno dentro de cualquier empresa, ya que establecen que es la separación hacia una nueva búsqueda de empleo. Este término lo define como “Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; se expresa mediante relación porcentual entre las admisiones y retiros; el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización; se expresa en índices mensuales o anuales, para comparaciones, diagnósticos o predicciones” (Aliaga, 2019, p. 20).

Por otra parte, Amador (2016) considera que la separación del vínculo entre patrón-trabajador es debido a que no se cumplieron con las expectativas que el trabajador tenía con la empresa en la que se encontraba, el cual en primeras instancias afecta la productividad, después se ve modificado el clima laboral, hasta llegar con la separación entre ambos, lo cual es lo que todas las empresas consideran como rotación de personal.

La rotación de personal principalmente ocurre, cuando el empleado ya no se siente a gusto, ya sea consigo mismo o con la empresa donde labora, por lo cual siempre busca nuevos retos y oportunidades.

El empleado ya no estimulado por las actividades que realiza dentro de su área de trabajo, por tal motivo se da a la tarea de rotar de puesto, regularmente es en el mismo nivel jerárquico y con requisitos de capacidades similares. (Razo, 2010, p. 33)

Al igual el autor afirma la relación con su ambiente laboral, el cual se expresa el promedio entre admisiones y retiros en un determinado tiempo. Para Sofía (2021) define la rotación de personal como todo un proceso que pasa y que ninguna organización se salva, pues siempre habrá algún trabajador que por algún motivo decida marcharse. En este caso la organización siempre buscara reemplazar el puesto disponible, lo cual lo convierte como una práctica común el que siempre ocurran movimientos de entradas y salidas.

Además, menciona que estos movimientos de rotación son conocidos como onboarding y offboarding y que a pesar de que un empleado se marcha, este solo es considerado como rotación de personal aquellos que se marchan por motivos ajenos y no son tomados en cuenta aquellos que se marchan por jubilación o fallecimiento (Sofia, 2021).

El último autor menciona la rotación laboral como una práctica natural, demostrando que es algo normal y bastante común en las organizaciones, aunque hay ciertas excepciones de salidas de colaboradores que no entran en el término rotación de personal. De igual manera menciona dos términos interesantes los cuales son *onboarding* y *offboarding*, estos los relaciona mucho con el termino de rotación de personal, los cuales se pretenden entender a continuación.

2.1.1 Onboarding

El siguiente autor da una idea completa de lo que se refiere el onboarding y para qué sirve en una organización. Para Licari (2022):

Significa, literalmente, abordar. Cuando hablamos de este término en negocios solemos hacer referencia al proceso a través del cual los empleados se suben a bordo del barco empresarial. Esto significa que no solo los colaboradores en una compañía se adaptan o aprenden los procesos internos de la empresa, sino que se integran como parte de una tripulación que busca un objetivo común. (párr. 5)

Se menciona que es una práctica que todas las organizaciones ponen en marcha a la hora de contratar, pues es una forma de adentrar a los empleados recién ingresados a que se adentren a la cultura organizacional y que conozca los procesos y formas de trabajo, así como el desempeño que hará el trabajador en la misma. De esta forma se les da comienzo a los nuevos integrantes a su nuevo equipo de trabajo, en su nueva área, en su nueva empresa a laborar (Licari, 2022).

A este proceso es lo que a muchas empresas denominan como inducción. Si se implementa un buen proceso de onboarding que sea útil, integrando a los nuevos empleados de la organización, podrán disminuir las tasas de rotación y mejorar los equipos productivos.

2.1.2. Offboarding

Onboarding significa la bienvenida a nuevo personal, el offboarding por el contrario da a entender como finalizar correctamente una relación laboral a un miembro de la organización, es importante darle una buena salida apropiada como darle una bienvenida. Según Jaime (2021) lo considera como la desvinculación laboral, lo cual da a entender cuando se terminan las relaciones laborales entre la empresa y el trabajador, el cual aquí consideran la desvinculación de cualquier manera, las cuales pueden llegar a ser una renuncia, un despido, una jubilación o una terminación de contrato por tiempo definido.

De tal manera se pueda hacer sensibilidad necesaria que requieren situaciones delicadas cuando el empleado debe abandonar su puesto de trabajo sea esta de forma voluntaria o no.

El objetivo de crear un plan de despedida es que se puedan realizar todos los trámites y medidas a adoptar durante la marcha de un empleado de la manera más efectiva posible para la empresa, así como de la forma más satisfactoria para la persona que se va. Una correcta aplicación evitará la pérdida de información o conocimientos por el camino, así como una sobrecarga de trabajo en el equipo que permanece, entre otros aspectos. (Solivellas, 2021, párr. 5).

La finalidad del offboarding es terminar las relaciones laborales en un acuerdo y así evitar problemas para ambas partes, para que el empleado pueda seguir con su nueva etapa en la búsqueda de un nuevo empleo y la empresa pueda seguir con sus actividades con normalidad.

2.2 TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Son diferentes los autores los que mencionan los distintos tipos de rotación de personal que existen, ya que algunos autores mencionan que existen dos, mientras que otros establecen que existen más variantes de la rotación de personal. Según Macario (2018) menciona que durante la revolución industrial no existía el conocimiento ni mucho menos la preocupación sobre los cambios organizacionales ya que lo único en que se preocupaban las empresas era en la producción. No les importaba la rotación de personal, ya que para ellos lo consideraban como empleo y desempleo en aquella época.

“En la actualidad este cambio es muy significativo ya que las tendencias vigentes revelan que un movimiento en la estructura no perjudica, al contrario, si fuese una promoción proyecta buenos resultados” (Macario, 2018, p. 11).

Para Castelleros (2019) menciona que la rotación de personal es sinónimo de desvinculación, pues este siempre hará que las empresas cambien constantemente de empleados, pues es común la sustitución de los mismos por unos nuevos que cumplan con las actividades que el anterior realizaba. Además, menciona que a pesar de que la contratación por lo general es el mismo procedimiento, la desvinculación no siempre se produce de la misma manera, ya que cada uno de los que se marcharon, fueron por causas diferentes a lo que da distintos tipos de rotación de personal.

2.2.1 Rotación Interna

La rotación interna se produce cuando alguno de los colaboradores deja su puesto para encargarse de otro dentro de la misma organización, ya sea en la misma área o en diferente departamento. Aquí no existe ninguna desvinculación con la empresa donde ya se encontraba, pues no hay ningún tipo de renuncia ni despido, más bien es un ascenso o inclusive un descenso de puesto. Esto puede llegar a ser algo por tiempo definido o permanente durante su estancia en la empresa (Castilleros, 2019).

De igual manera Talent2Win (2022) hace mención que esta rotación interna puede ocurrir de dos formas, ya sea de forma vertical u horizontal conforme al organigrama estructural de la empresa. El desplazamiento vertical ocurre cuando algún empleado es ascendido de puesto dentro de su misma área o por lo contrario cuando deciden que alguien más dentro del área cambie de puesto como supervisor y la anterior seda el lugar para ocupar un puesto inferior. El segundo es el desplazamiento horizontal el cual ocurre cuando el colaborador es transferido a alguna otra área dentro de la misma empresa, esto no significa que lo hayan ascendido, simplemente se refiere a un cambio en un nuevo entorno donde

desempeñara nuevas funciones, ya sea por cuestiones de cubrir la vacante, que algún superior lo haya pedido o que el empleado haya solicitado su cambio.

“Todo movimiento tendrá que ser planificado como un crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa. Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de recursos humanos determina el estado del postulante, evalúa sus competencias y extrapola su potencial” (Macario, 2018, p. 11).

2.2.2 Rotación Externa

La rotación externa se presenta cuando existe un mal desempeño entre el colaborador y la organización, sirve para mejorar ciertas vacantes con perfiles más atractivos, jubilaciones, entre otros. El colaborador deja de pertenecer a la empresa ya sea por motivos personales u organizacionales (Macario, 2018).

La rotación externa surge por cambios organizacionales o ciertas diferencias laborales con el trabajador y con la organización. Para Castilleros (2019) lo considera como:

Es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria. (párr. 10)

El empleado deja de pertenecer a la organización donde colaboraba con anterioridad por motivos ya sea del colaborador o de la empresa.

2.2.3 Rotación Voluntaria

Este tipo de rotación se entiende como toda aquella situación donde el empleado es quien decide marcharse bajo sus propios méritos, puesto se trata de

una renuncia voluntaria al puesto que desempeñaba, pues ya no se siente cómodo ocupando su actual puesto, esto puede ser por diferentes motivos los cuales pueden ser mal clima laboral, mejores oportunidades en otras empresas, buscar nuevos retos o que la empresa no cumple con sus expectativas laborales (Castilleros, 2019).

Para *Talent2Win* (2022) menciona que esto es algo inevitable, ya que un empleado no podrás tenerlo por siempre, ya que es normal que en un punto de su ciclo de vida profesional decida buscar nuevos retos y experiencias, el problema está en cuando la rotación voluntaria ocurre frecuentemente y cuando el empleado no tiene mucho tiempo de que entro a laborar. En este caso es necesario conocer los motivos por el cual decide tomar la decisión de marcharse, las cuales una buena manera es aplicar en la organización es una entrevista de salida en donde se puedan conocer los motivos de su separación, esta aplica para empleados con poco tiempo en la empresa y con los de mayor tiempo.

Según Chiavenato (2011) establece que la organización debe de enfocarse en el personal que se desvincula por voluntad propia mediante una serie de acciones, menciona que:

Si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables. (p.117)

2.2.4 Rotación Involuntaria

La rotación involuntaria es cuando la empresa decide cortar relaciones a los servicios de algún empleado independientemente de la voluntad de este. Lo que se entiende por un despido o un cambio de puesto, ya sea porque el empleado no

cumple con las tareas que requiere el puesto, es poco eficiente, poco productivo, incluso si es conflictivo o incluso si la empresa decide reducir su personal independientemente de las capacidades y eficiencia del empleado (Castilleros, 2019).

Para Talent2Win (2022) menciona que es la decisión que la misma empresa toma, al ser tomada implica un problema menor que se puede controlar, no hay potenciales problemas en la gestión del personal que deban resolverse.

Según Chiavenato (2011):

Si la organización provoca la rotación para hacer sustituciones con el objetivo de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. (p. 117)

2.2.5 Rotación Deseable

Cierto autor más considera que existen otros dos tipos de rotación a tomar en cuenta, la rotación deseable y la rotación indeseable. Para Aldaz (s.f.) la rotación deseable es cuando una organización despide a sus empleados o ellos mismos deciden marcharse, aunque estos son los de baja participación o bajo rendimiento y los sustituye por nuevos empleados que pueden desempeñar mejor el puesto. Puede no ser agradable para muchos empleados, pero la empresa lo considera esencial para mantener la eficacia y un buen ritmo de trabajo.

2.2.6 Rotación Indeseable

Del mismo modo Aldaz (s.f.) considera que la rotación indeseable se produce cuando una organización pierde a sus empleados más efectivos en sus labores, estos mismos empleados dejan un gran impacto dentro de la organización y en su

puesto de trabajo. La mayoría de las empresas consideran esta rotación como difícil de reemplazar, ya que se considera una pieza fundamental dentro de la organización. Sus aportes no cualquiera puede ofrecerlos, ya que en el tiempo laborado fue una parte fundamental.

2.3. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Con base en los diferentes tipos de rotación de personal mencionados, se puede determinar que, de cualquier modo, el número de empleados que salen de la organización se ve reflejado en el índice de rotación con el número de empleados total con los que cuenta la organización. Para Taylor (como se citó en Caldera et al., 2019) la rotación se presenta de diferentes formas, pues el empleado es quien decide si quiere continuar en la empresa o por su parte solo quiere estar un tiempo determinado para después irse en busca de otras oportunidades. En base a esto la empresa decidirá qué tipo de rotación fue la que el empleado causó.

En cada caso, el motivo de desvinculación es diferente, ya que cada uno presenta sus propios motivos para ya no seguir laborando en dicha institución. Calera, et al. (2019) menciona que el tipo de rotación que más afecta a cualquier organización es la voluntaria, ya que el empleado toma la decisión de ya no continuar, esto lo puede hacer de un día para otro y tomar a la empresa desprevenida donde cree que contará con ese empleado en el momento oportuno, además de mencionar que esto implica costos no previstos que la empresa tendrá que embolsar cuando el empleado haya tomado esa decisión. Cuando esto sucede la empresa debe tomar acción de indagar por qué ocurrió la salida y por qué el empleado decidió tomar esa decisión.

Además, menciona Caldera, et al. (2019) “Las causas para la rotación voluntaria pueden ser externas o internas. Por ejemplo, como causas externas están: la oferta y demanda de personal, la situación económica enrarecida, la

inseguridad, las oportunidades de empleo, etc., estas causas son ajenas a la empresa y no está al alcance de la empresa su modificación” (párr. 25).

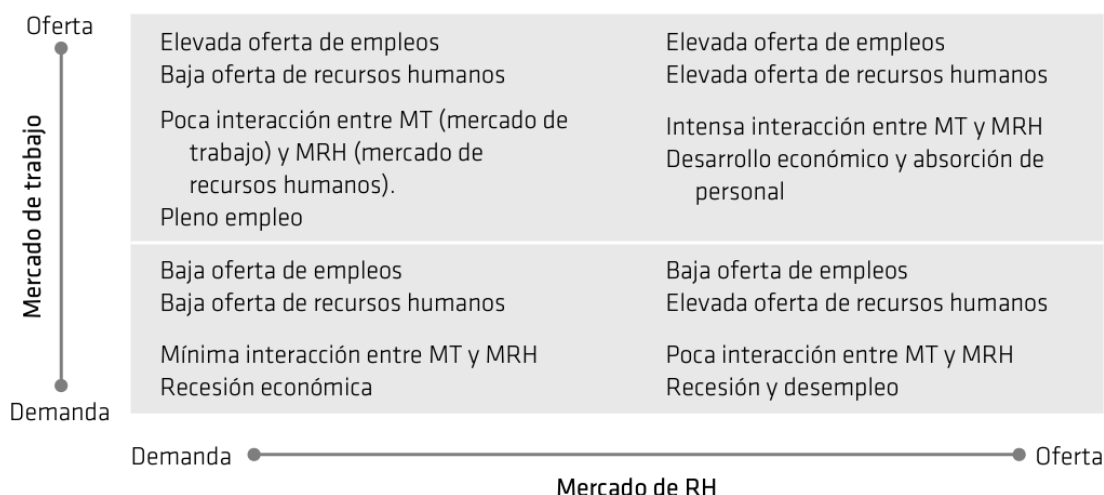
Por otro lado, los motivos de desvinculación de las causas internas que el personal opta por renunciar pueden ser la forma en como la empresa establece sus políticas, la forma en la que los supervisores manejan las órdenes a sus subordinados, si el líder verdaderamente ofrece el apoyo y la confianza a sus compañeros, si entre todos establecen un buen clima laboral, si la empresa verdaderamente hace cumplir con sus valores organizacionales, si verdaderamente hacen que sus empleados se sientan motivados con su trabajo, si se toman en cuante sus participaciones, si ofrecen que el empleado crezca ofreciéndole cursos y capacitaciones o algún otro criterio que haga que el empleado se sienta a gusto (Chiavenato., 2011).

Como se ha determinado a la rotación de personal, también es conocida como *turnover* en las organizaciones, ya que es la fuga del personal hacia un nuevo puesto laboral. Pero es posible considerar que la rotación de personal es algo que, si debe de pasar en cualquier organización, solo que debe ser controlado, pues no debe de haber fugaz de personal en exceso, ya que requiere de una gran inversión no solo monetaria, sino de tiempo en capacitación y en la búsqueda del candidato y sobre todo en el tiempo de adaptación a las funciones que el empleado anterior realizaba (Chiavenato, 2011)

El autor habla que, por cada retiro, se debe de dar la entrada a nuevos ingresos aptos para el puesto, a fin de mantener en orden las actividades de la organización, para evitar malos funcionamientos e inadecuados incumplimientos de metas y objetivos, evitando perdidas. La fuga de personal no es algo malo siempre y cuando este controlado y se dé la oportunidad de contratar a nuevo talento con nuevas ideas que aporten a la organización.

Figura 2.1

Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de Recursos Humanos



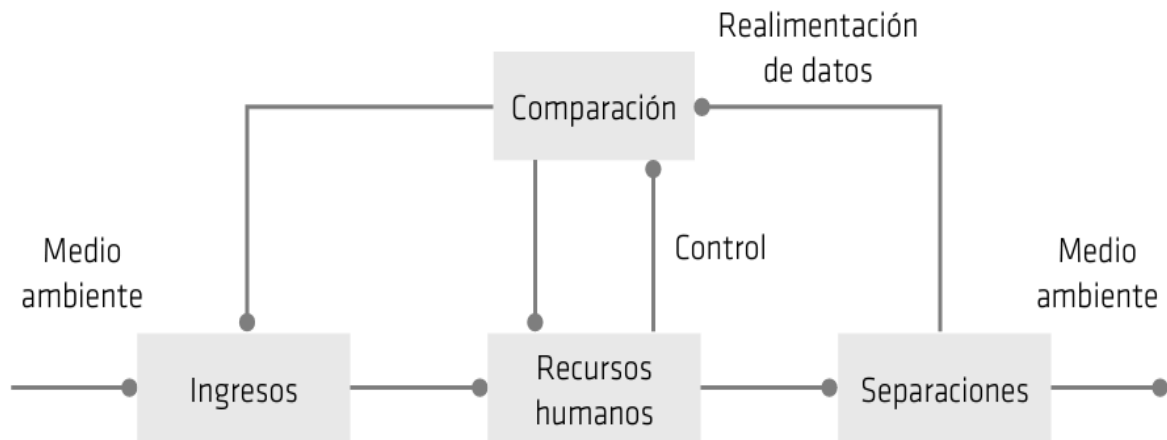
Fuente: Chiavenato 2011 (p. 117)

La figura 2.1. muestra como la rotación de personal se ve afectada cuando los empleados deciden marcharse en un tiempo similar haciendo que la empresa pierda el control de estos. Se aprecia como el mercado de trabajo es quien establece que, si existe buena oferta en los empleos, estos mismos empleados irán en busca de los mejores empleos que se encuentren disponibles, momento donde la rotación tiene un desequilibrio causando la inestabilidad en el resto de las empresas. En cambio, al tener una baja oferta de empleos, las empresas tendrán a sus empleados en orden, pues no hay vacantes que estos puedan desempeñar.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, lo que ocasiona la rotación de personal. Esta puede ser orientada a la inflación si es que las entradas son mayores que las salidas para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o caso contrario puede ser que las salidas sean mayores que las entradas para disminuir operaciones y reducir los resultados (Chiavenato, 2011).

Figura 2.2

La Rotación de Personal



Fuente: Chiavenato, 2011, p. 118.

Al flujo de entrada y salida de personal como se muestra en la figura 2.2 se le da el nombre de rotación de personal. En todas las organizaciones existen las entradas y salidas lo que ocasiona la rotación, esto es normal si se mantiene en pequeños volúmenes de salida. Algunas veces la rotación de personal sale de control para la organización en un mundo competitivo y en régimen de alguna oferta puede presentarse un aumento mayor hacia la rotación de personal.

El autor que cuando una persona de su personal no decide salirse, sino más bien es la empresa quien toma esa decisión para tener a alguien mucho más calificado para desempeñar el puesto, es la empresa quien está quien tiene el control de las entradas y salidas y quien asume la responsabilidad de la rotación de personal. En cambio, si el empleado decidió romper relaciones con la empresa bajo sus propios méritos, la rotación se sale de control para la organización, lo que se debe indagar el motivo de la decisión del empleado al decidir marcharse, con el fin de que se pueda impedir más fuga de personal y que la empresa vuelva a tener el control y así poder disminuir el índice de rotación en la organización.

Siguiendo la línea de investigación del mismo autor en relación con las causas de rotación de personal, el autor menciona que:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. (Chiavenato, 2011. P. 119)

Entre los fenómenos externos se encuentran tres principales motivos, el cual el primero se refiere a una situación entre la oferta y la demanda de los recursos humanos en cómo se ve afectado en el mercado donde se encuentra, el segundo se refiere a ciertas circunstancias que ocurren en la economía donde la organización se encuentra, debe de saber si es favorable o desfavorable y como esta puede verse afectada en su personal y por último la tercera hace referencia a las oportunidades de empleo que las demás empresas de su región ofrecen si es que son superiores a la que la empresa ofrece (Chiavenato, 2011).

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran varios motivos por los cuales un empleado puede no gustarle alguno de ellos y sea de vital importancia para su salida, estos pueden ser el salario que percibe, si es que además de su salario recibe algún bono o ciertas prestaciones, si tiene oportunidades de escalar en el organigrama estructural, el ambiente y clima laboral del área donde se encuentre, condiciones físicas del lugar donde labora, si se cumplen con los valores institucionales, si recibe ciertas capacitaciones o si se aplican ciertas evaluaciones de desempeño, entre otras (Chiavenato, 2011).

Para entender más a fondo las causas, se sugiere que al momento que un colaborador decide irse, la empresa debe de implementar algo llamado entrevista de separación, con el fin de diagnosticar los motivos de su salida.

2.3.1 Entrevista por separación o de salida

Ciertas empresas usan este tipo de entrevistas cuando alguien de su personal abandona su lugar de trabajo. Marconi (2017) menciona que esta técnica es usada para diagnosticar y conocer las principales causas que origina la rotación de personal en dicho puesto. Sirve para desarrollar una estadística y un diagnóstico sobre las causas de la separación. Esta técnica es usada para personas que despiden y se retiran, pero por lo general va más enfocada a personal que decide renunciar y se separan por motivos propios.

Como menciona el autor, la información obtenida de las entrevistas de separación sirve para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la salida del personal.

Una entrevista de desvinculación, muy bien enfocada, con preguntas claras y concretas, que proporcionen respuestas abiertas, será una herramienta clave para conocer la motivación de los empleados para querer terminar su relación laboral con la empresa y le permitirán a la empresa implementar mecanismos o correctivos que eviten esta fuga de talentos. (Marconi, 2017, p. 6)

De manera general Marconi (2017) establece ciertos puntos en la que la entrevista de salida verifica los aspectos siguientes a considerar como la remuneración justa, ya que es un elemento fundamental para mantener y motivar a los empleados que deciden marcharse de la organización. Cuando reciben un salario justo, las personas dan a cambio una contribución de forma productiva. Otros aspectos relevantes que influyen en la decisión de salida es el que tan a gusto se siente con el clima laboral y también con las prestaciones que se le ofrece, tales como el seguro de vida, gastos médicos, apoyo en la educación, horarios de trabajo, vacaciones, entre otros.

Además, se debe de tener en cuenta que es lo que opina el empleado de la empresa en el corto o largo tiempo que estuvo laborando en ella, si el puesto que ocupaba era bueno, si el trato con su jefe fue con respeto, al igual que con sus compañeros de trabajo, si se sentía cómodo con su horario de trabajo, si las instalaciones del lugar eran decentes y si el salario que percibía era el indicado en relación con las actividades que desempeñaba.

La entrevista registra la información y respuestas en donde se muestra la percepción del empleado y la situación por la cual decide marcharse, para identificar problemas existentes y posibles inconformidades que provocan la rotación de personal.

2.3.2 Políticas de personal para reducir la rotación de personal

Muchas organizaciones combaten la rotación de personal bajo sus efectos y no sus causas, lo más conveniente en las empresas es sustituir al empleado que se separa, sin embargo, el origen del problema continua. Lo que se busca es atacar las causas y no sus efectos. Chiavenato (2011) aconseja:

Rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras que veremos en los capítulos siguientes. (p. 126)

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, Según Chiavenato (2011) menciona que la gran mayoría de las organizaciones están haciendo todo lo posible por darles a sus empleados horarios más flexibles para que puedan tener oportunidad de ver por sus intereses personales, además de darles la oportunidad

de desempeñar su trabajo de forma virtual a lo que se conoce como *home office* permitiendo trabajar desde casa gracias a la tecnología e innovaciones en la información y la manera en cómo nos comunicamos y conectamos.

2.4 MOTIVOS DE ABANDONO

La rotación laboral es un fenómeno que está fuertemente ligado al abandono del empleo. En México, según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) (como se citó en Manríquez et al., 2022), las razones principales de abandono están vinculadas con la continuidad de los estudios, la mejoría salarial y la demanda de cuidados, como se observa en la tabla 2.1.

Tabla 2.1
Motivos de abandono de empleo en México

	Valor absoluto	Porcentaje
Conflictos laborales o con sus superiores	60873	7.87%
No podía responder a las exigencias del trabajo	8764	1.13%
Las condiciones laborales se deterioraron o implicaban riesgos personales y/o de salud	124355	16.08%
Discriminación o acoso	25205	3.26%
Pensión, jubilación o retiro	45783	5.92%
Querían ganar más y/o superarse en el trabajo	123720	16.00%
Querían independizarse	10752	1.39%
Querían seguir estudiando o retomar sus estudios	147848	19.12%
Matrimonio, embarazo y/o responsabilidades familiares	106300	13.75%
Un familiar le impidió seguir trabajando	12286	1.59%
Otros	100821	13.04%
No especificado	6545	0.85%
Total	773252	100.00%

Fuente: ENOE (como se citó en Manríquez, 2022)

Es de notarse, en la Tabla 1 que muestra el valor porcentual que ocupa cada uno de los principales motivos de abandono los cuales los principales cinco puntos reflejan el valor del 72% del total que los empleados consideran a la hora de abandonar el puesto que ocupaban. Entre los principales se observa que los empleados prefieren seguir estudiando y retomar sus estudios ha sido la razón principal de abandono, lo que da a entender que son empleados jóvenes (19.12%), el segundo motivo habla sobre las condiciones de trabajo los cuales no son las más optimas lo que perjudica su salud (16.08%), el tercer motivo abarca en que buscan un mejor empleo dando a entender que buscan la superación profesional (16%), el cuarto motivo se refiere a que prefieren darle prioridad a responsabilidades familiares como el cuidado de los hijos o el matrimonio (13.75%) y por último el quinto motivo ha sido causa de conflictos por superiores, dando a entender un mal ambiente laboral (7.87%).

Tomando en cuenta estas razones principales de abandono de empleo, es evidente que esto puede estar respondiendo a la manera en la que está estructurado el mercado. En el caso del abandono por motivos de ganar más y superarse, tiende a ser un movimiento frecuente por la precariedad laboral que pudiera representar el mercado en México

2.5 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Chiavenato (2011) existe una forma en como calcular el índice de rotación de personal, el cual este se ve basado en el número de personal con el que cuenta la empresa en ese momento determinado y el número de personas que salen de la misma en el mismo periodo, esto en un tiempo determinado y se ve representado en términos de porcentaje.

Para conocer el índice de rotación con la que la empresa cuenta, con el fin de que la gestión del talento humano haga planes de retención, se utiliza la siguiente formula:

Índice de rotación de personal = $A+D/2*100/PE$. Donde:

- A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).
- D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.
- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Con esta fórmula, se expresa el valor porcentual de los colaboradores que aun cuanta la organización en relación con el número de empleados promedio. Chiavenato (2011) menciona que si el resultado arroja un numero como por ejemplo 5% significa que la organización cuenta con el 95% de sus puestos de trabajo ocupados por su personal disponible. Para que pueda contar con todos sus puestos funcionando, la organización debe de planear que ese 5% sea ocupado por un excedente de trabajadores para compensar las salidas de personal que la empresa perdió.

2.5.1 índice de Rotación Ideal

En todas las organizaciones existe la rotación de personal, ya que es imposible tener un índice de rotación de personal en ceros, esto no sucede en la práctica ni es deseable. De igual forma, un índice de personal muy elevado no deseable ni recomendable, pues demostraría un estado de fluidez en el que no es capaz de retener a su personal y demuestra que no sabe aprovechar a su personal como se debe. Para Lorenzana (como se citó en Marconi, 2017), un índice de rotación ideal debe asegurarse de tener la posibilidad de contar con los puestos cubiertos con perfiles de calidad, pero con la posibilidad de que ellos mismos

puedan ir escalando para que los puestos anteriores sean cubiertos con gente nueva de ideas frescas.

Cada organización debe de tener una rotación de personal ideal en la que pueda aprovechar el talento de su personal al máximo. Lorenzana (como se citó en Marconi, 2017) menciona que no existe un número o porcentaje de rotación de personal ideal, sino más bien va dependiendo de cada organización en función de su tamaño y de los problemas que se valla presentando. Lo que importa es la situación estable donde se valla presentando la autorregulación y corrección constante de las distorsiones que se presenten.

2.6 TIPOS DE COSTOS POR ROTACIÓN DE PERSONAL

El que un empleado se valla de la organización, no solo implica el buscar un remplazo, sino que además implica un costo, este se ve reflejado en el desempeño de las organizaciones. Flores, et al. (2008) mencionan que la contratación de un nuevo empleado consume muchos recursos, tales como el tiempo y dinero lo cual lo clasifican en tres categorías:

- a. Los costos de separación para el trabajador que se va.
- b. Los costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene.
- c. Los costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo empleado.

De forma similar Littlewood y Herman (como se citó en Caldera, et al., 2019) consideran que en la ruptura laboral entre un trabajador y su organización incurren tres costos distintos:

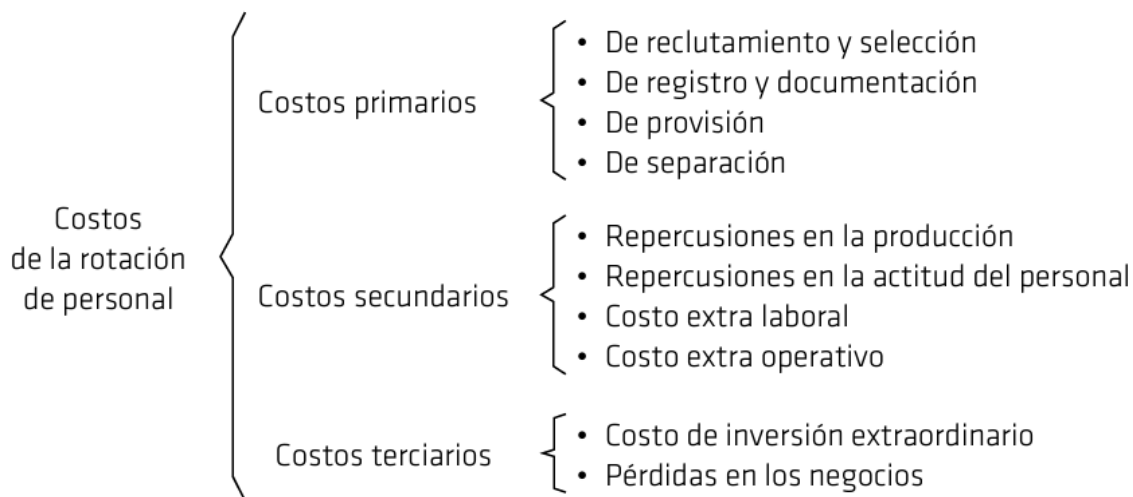
- a. Costos de oportunidad.
- b. Costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- c. Baja de moral de los empleados que permanecen.

Como se ha mencionado, la rotación es algo común que en ciertos casos es necesario para obtener nuevas ideas, aunque estos costos se pueden ver aumentados cuando la organización pierde un trabajador clave y cuando el índice de rotación se dispara en un determinado tiempo. Es importante tomar en cuenta que los costos que conlleva el cubrir el lugar, pero además no se deben olvidar que existen costos indirectos que este genera a la hora de partir, como lo puede ser el tiempo perdido de productividad o también horas extras a otros trabajadores.

Además, Chiavenato (2011) menciona que el área de gestión del talento lidia con los costos de salida constantemente, y no le da la importancia debida, ya que para ellos es algo que la empresa como tal se encarga de cubrir, descuidando las pérdidas que esta genera. Lo cual debe de hacer una evaluación de los tres tipos de gastos que se generan, los cuales son costos primarios, secundarios y terciarios como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1

Costos de rotación de personal



Fuente: Chiavenato 2011 p. 123

2.6.1 Costos primarios de la rotación de personal

Estos costos están relacionados directamente con la separación de cada uno de los empleados y al sustituto que cubrirá la vacante disponible. Estos gastos comprenden cuatro tipos de gastos los cuales son los siguientes:

1- Costos de reclutamiento y selección

Se refiere a todos los gastos directamente relacionados con el empleado, desde el reclutamiento y selección, salarios, todas las prestaciones de ley, si trabajo horas extra, todo el material indispensable para realizar su trabajo, rentas, viáticos y demás. También entran los gastos en anuncios, folletos para la atracción del candidato. Formatos, material de reclutamiento, gastos en exámenes y evaluaciones. Gastos de servicio médico, gastos de enfermería. Todo esto dividido entre el número de candidatos sometidos a una contratación (Chiavenato, 2011).

2- Costos de registro y documentación

Se refiere a todos los gastos directamente relacionados con la contratación del colaborador que conllevan el registro y documentación del personal. Gastos en formatos, formularios y todo el papeleo de registros, procesamiento de datos, apertura de cuentas bancarias, toda la documentación archivada y otros (Chiavenato, 2011).

3- Costos de provisión

Se refiere a los gastos relacionados con el departamento de capacitación de personal (si se encuentran descentralizados sus demás departamentos de remuneración, seguridad e higiene, prestaciones, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicándose al programa de provisión de nuevos empleados). Costos de tiempo de supervisión del departamento solicitante a la vacante a cubrir aplicado en su división (Chiavenato, 2011).

4- Costos de separación

Se centra en los gastos del departamento de registros y documentación correspondiente al proceso de separación del empleado como anotaciones, registros, comparecencias ante entidades laborales. Costos de entrevistas de separación o salida, como tiempo, formatos y los informes posteriores. Además de incluir los costos de liquidación, pago de vacaciones proporcionales al tiempo de trabajo y aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros (Chiavenato, 2011).

2.6.2 Costos secundarios de la rotación de personal

Estos costos comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa. Mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos inmediatos de la rotación a la hora de remplazar a un candidato. Estos gastos comprenden:

1- Repercusiones en la producción

Se tienen en cuenta gastos como pérdida en la producción debido a que el puesto no hay quien lo cubra o genera tiempos extra. Disminución de la producción durante el periodo en que se cubre la vacante y además del tiempo en que el nuevo personal se adapta al puesto. Inseguridad inicial del nuevo empleado y la intervención de sus compañeros de trabajo (Chiavenato, 2011).

2- Repercusiones en la actitud del personal

Se refiere a la impresión y actitudes que el nuevo empleado transmite a la empresa, a sus jefes y compañeros de trabajo. Además de la misma impresión que el antiguo empleado transmitía a sus compañeros en torno a su separación. Influencia de los dos aspectos mencionados hacia los clientes, proveedores, superiores, y demás (Chiavenato, 2011).

3- Costo extralaboral

Se centra en los gastos del personal adicional y las horas extra requeridas para cubrir la vacante vacía. Tiempo en que el nuevo empleado tarda en adaptarse y tomar el ritmo de trabajo, además de tener un incremento del costo unitario en la producción por presentar una eficiencia baja a causa de la capacitación y adaptación, ya que el jefe o supervisor debe de prestar más tiempo al nuevo empleado (Chiavenato, 2011).

4- Costo extra operativo

Se tienen en cuenta los gastos como el costo adicional de energía eléctrica por la baja producción y paros del nuevo empleado. Gastos de mantenimiento, planeación y control en la producción que se ven elevados ante la reducida producción del nuevo empleado. Incremento de accidentes directos e indirectos, ya que aumenta las probabilidades de sufrir un accidente en el periodo de adaptación del nuevo personal. Incremento de errores, paros, rechazos y problemas en el control de calidad y producción provocados por la falta de experiencia del empleado recién ingresado (Chiavenato, 2011).

Cada organización es quien decide el nivel de interés de cada gasto. Lo que el autor busca presentar es la importancia de las repercusiones que puede ocasionar una elevada rotación de personal, al elevarse estos costos y presentarse muy frecuentemente.

2.6.3 Costos terciarios de la rotación de personal

Estos tipos de costos se relacionan con los efectos negativos en un mediano o largo plazo. Los costos primarios son numéricos, los secundarios se representan cualitativamente y los terciarios son los estimables. Estos se ven representados como:

1- Costos de inversión adicional

Aumento proporcional de las tasas de seguros, algún accidente, depreciación del equipo de trabajo por un mal uso, mantenimiento y reparaciones con el volumen de la producción, está por lo general es menor mientras se presenten vacantes disponibles o durante el tiempo de adaptación y entrenamiento y capacitación de los recién ingresados. (Chiavenato, 2011).

2- Perdidas en los negocios

Se refiere a las repercusiones en la imagen de la empresa por la calidad de los productos o servicios con la mano de obra y aportación de los empleados sin experiencia y en su etapa de adaptación o el no poder satisfacer la demanda como anteriormente lo hacía por producción baja (Chiavenato, 2011).

Por todo lo negativo antes mencionado, la rotación de personal elevada se vuelve un factor perjudicable en todos los aspectos, hasta en los más mínimos. Tanto en el corto, mediano y largo plazo hay repercusiones, pues de algún modo la organización se ve afectada y el más mínimo error, podría perjudicarle.

2.7 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Al analizar los tipos de costos y gastos que generan los cambios de puesto por la rotación de personal, está claro que las empresas harán todo lo que este en sus manos para disminuir este tipo de conflictos. Según Chiavenato (2011) recomienda que las empresas deben compensar los ingresos de personal, al momento de que alguien salga, está ya debe de tener una base de datos en la cual pueda tener un remplazo a la mano, al momento en que se buscó al candidato las empresas registran a todos los candidatos que se ajustaban mejor al puesto y de ahí se toma a la segunda opción siempre y cuando la persona esté disponible para cubrir la vacante.

Autores mencionan que generalmente la rotación suele reflejarse demasiadas consecuencias para una empresa, Para Aldaz (s.f.) menciona que todo el proceso empresarial se ve afectado cuando algún trabajador se da de baja. El riesgo es mayor cuando esto sucede de repente en un momento donde el trabajador es clave para el logro de metas y objetivos, además que no existe tiempo específico para contratar algún reemplazo y mantenga el mismo ritmo. Esto perjudica el rendimiento general del equipo y de la empresa.

El abandono repentino de un puesto lleva dificultades en el manejo de tareas diarias. “Incluso las grandes organizaciones tienen dificultades para gestionar sus tareas cuando los empleados dejan sus puestos de trabajo, ya que suelen contar con poca información y las tareas diarias no pueden ser gestionadas por el equipo restante” (Aldaz, s.f. párr.52).

Del mismo modo, el autor menciona que, a pesar de las consecuencias mencionadas, crear una imagen negativa para la empresa puede ser lo peor que le puede pasar a una organización. Cuando tiene un alto índice de rotación el impacto que transmite es una mala imagen corporativa. En ocasiones ciertos puestos resultan ser difíciles el encontrar el candidato ideal, ya que la empresa pide que este bastante bien calificado y en ocasiones ciertas personas optan por no participar en postularse tanto por número de solicitudes que se recibe tanto por el temor de ser rechazados (Aldaz, s.f.).

Cada vez que un personal de la organización se marcha, la misma empresa pierde de una manera la parte que representa dicha persona, ya sea empleado, directivo o ejecutivo. Pierde talento, conocimiento, oportunidades, tiempo y dinero. “Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de provisión, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen” (Chiavenato, 2011, p.124).

Por lo que me menciona el autor, añádase además la cantidad de tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional para estar por lo menos consciente de realizar las actividades esenciales que la persona anterior realizaba. Siguiendo con la ideología del autor, Chiavenato (2011) menciona que al dejar ir a un personal importante este puede llevarse contacto con clientes, proveedores, socios, ciertos proyectos e información confidencial de la empresa. Esto generara que fortalezca a la competencia y esto por lo general le sirve para ser contratado en otra y que consiga mejores retribuciones. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios.

2.8 ACCIONES DE RETENCIÓN PARA MILLENNIALS

Al analizar las consecuencias que trae consigo una rotación de personal, las compañías buscan retener a sus empleados implementando las mejores estrategias posibles a fin de que sus colaboradores decidan permanecer dentro de la empresa. Esto hace que se centren en retener a su personal clave y/o estratégico poniendo los medios necesarios para convencerlo. Aunque muchas empresas no hacen esto desde el principio, pudiendo preguntar al empleado en que podría mejorar la empresa, solo buscan implementar una estrategia cuando el riesgo de perder a un colaborador clave ya es evidente. (Gonzales, 2009).

Drucker (como se citó en Gonzales, 2009) plantea que, “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que «las personas son nuestro principal activo». Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen de verdad” (p. 59). Con base en lo anterior en la tabla 2.2 y 2.3 se muestran distintas estrategias que las empresas implementan para retener a su personal cuando estos deciden marcharse expresando sus motivos de abandono.

Tabla 2.2*Estrategias monetarias de retención del personal*

Categoría	Proposiciones agrupadas por temas
Beneficios económicos	• Auxilio de transporte • Seguro de vida, salud prepagada • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Fondo de empleados • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones (Incentivos)	• Aumento salarial o contraprestación en bonos • Bonificaciones (de acuerdo con los resultados) e incentivos por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía. • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Comisiones a vendedores • Premios al mejor empleado • Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria
Políticas salariales	• Salario mínimo superior al de la ley • Nivelación de la escala salarial • Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias. • Aumento salarial • Muy buen pago dentro del sector • Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable	• Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible	• Compensación flexible para no afectar las retenciones de impuestos del empleado

Fuente: Gonzales 2009

La tabla 2.2. muestra estrategias relacionadas con aspectos monetarios, donde las organizaciones deberán invertir ciertos costos para mantener a sus

empleados motivados, en cambio la siguiente tabla muestra estrategias no monetarias que las organizaciones pueden implementar.

Tabla 2.3

Estrategias no monetarias de retención del personal

Categoría	Proposiciones agrupadas por temas
Formación	• Becas, capacitación y desarrollo de competencias • Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía • Planes de capacitación y formación • Proceso de capacitación técnica y gerencial • Seminarios externos
Calidad de vida	• Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales • Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas. • Mejoras a los sitios de trabajo • Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo • Flexibilidad en la vestimenta, en los horarios de trabajo y en su comportamiento • Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera	• Capacidad de ascenso de cargo • Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves) • Plan de carrera • Plan de desarrollo profesional y personal • Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados. • Promociones al interior de la compañía y ascensos
Proceso de Ingreso	• En la medida en que existen vacantes, revisar al interior para poder retener talento en la organización • Plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo • Inducción y entrenamiento • Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere • Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima labora	• Beneficios y condiciones de cultura

	• Buen ambiente laboral • Gerencia de puertas abiertas. • Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar	• Becas para trabajadores e hijos • Actividades de socialización con familias • Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores • Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral	• Vinculación directa • Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión	• Plan de sucesión • Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento	• Reconocimientos simbólicos • Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento • Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de permanencia	• Crear un sentido de pertenencia • Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes	• Enriquecimiento del cargo • Retos en el trabajo • Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento	• Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos impacta a la organización)

Fuente: Gonzales 2009

En las tablas presentadas se puede apreciar las principales estrategias tanto monetarias como no monetarias que las empresas implementan para la retención de sus empleados. Estas acciones deben de ir encaminadas a la persona, mas no al cargo que se ocupa. No obstante, todo puesto de trabajo cumple con ciertas acciones que se deben de desarrollar en el mismo, por lo que se debe de lograr

una coherencia y optima relación entre el perfil del cargo y de la persona quien lo ocupa (Gonzales, 2009).

Como se puede observar, estas estrategias van dirigidas hacia todos los empleados que colaboran en una organización sin importar cargo ni edad del colaborador. En cambio, Karsh y Templin (como se citó en Mitta, 2019) establecen una serie de estrategias de retención para que la organización se convierta en una compañía atractiva para los millennials los cuales se muestran en la tabla 2.4.

Tabla 2.4

Estrategias de retención aplicadas a millennials

Categoría	Descripción
Ayudarlos a crecer	Los millennials buscan aprender y crecer. Es preciso colocarlos en rotación de tareas para que estos jóvenes puedan ir aprendiendo y ganando experiencia en diversos campos; de esa forma, el trabajo no será aburrido ni rutinario.
Poner en su conocimiento que se está haciendo	Esta generación valora las opiniones. Los millennials quieren y necesitan una retroalimentación en tiempo real, resaltando así las contribuciones positivas y el mejoramiento en las competencias claves.
Dejarlos ser (flexibilidad laboral)	Ellos saben cuáles son sus tareas por cumplir y para cuándo estas deben estar listas. Es conveniente darles la libertad de tener horarios flexibles y preocuparse más por la calidad de la tarea entregada.
Escuchar sus opiniones	Los millennials buscan que su jefe tenga una actitud «paternal» y que sepa escuchar, valorar, corregir y enseñar las tareas.
Brindar balance entre lo laboral y lo personal	Los millennials son trabajadores, aman los retos y el aprender día a día; sin embargo, no planean trabajar más allá de su horario debido a que el hogar, la familia y los amigos son importantes para ellos.
Motivarlos constantemente	Estos jóvenes creen que pueden hacer todo lo que se proponen, tiene una can-do-attitude. Los millennials necesitan encontrarle sentido a su trabajo diario y buscan identificar cómo este contribuye con la empresa.
Trabajar siempre en equipo	Los millennials no se identifican como líderes, para ellos cada uno es parte del grupo y aporta ideas. Asimismo, las reacciones o participaciones del equipo se deben a las actitudes de todos.

Ambiente entretenido	Es favorable innovar en infraestructura para crear ambientes amigables y agradables donde sus empleados puedan recrearse.
Permitir un crecimiento de línea de carrera más rápido.	Los millennials valoran los resultados y muchas veces se sienten frustrados por la cantidad de tiempo que toma ascender, aun considerando el buen desempeño y resultado de su trabajo.

Fuente: Karsh y Templin (como se citó en Mitta, 2019)

Se sostiene que las organizaciones buscan retener al 100% de los empleados, aunque no a todos con las mismas estrategias, es por ello por lo qué se debe analizar qué es lo que motiva al empleado y en base a ello apostar por las estrategias que ayuden con la retención del personal con el fin de minimizar la problemática que trae consigo la rotación de personal.

Una vez abordado el capítulo sobre rotación de personal y entendido todo lo que conlleva sus acciones, posteriormente se pasará al último capítulo teórico de la investigación, en el cual se abordará al sujeto de estudio el cual se tratan de los millennials.

CAPÍTULO III: MILLENNIALS

En el presente capítulo se abordarán definiciones acerca de las generaciones a través de los años, además las características que definen a un millennial en general y a un millennial mexicano, como estos se desempeñan en el mundo laboral, así como una comparativa entre la generación millennial y centennial, así como lo que se refiere el desempeño laboral.

3.1 DIVERSIDAD GENERACIONAL

La sociedad es hoy en día una mezcla de generaciones que se caracterizan y chocan entre sí. Estas generaciones a los que se les agrupa bajo ciertas características que se engloben bajo un mismo nombre. Esto depende principalmente bajo el año en que nacieron. Estos grupos se caracterizan bajo una época determinada que varios autores determinan por su comportamiento, ya que comparten hechos históricos, políticos y sociales (Esteban, 2022).

“El término generación agrupa a las personas que nacieron en un mismo intervalo de tiempo dentro de un tramo de ciclo vital -juventud, vida adulta, madurez y vejez” (El Financiero, 2021). Lo cierto es que no hay alguna exactitud ni oficialidad en cuanto a fechas específicas en función con los años concretos de cuanto inicia y cuando acaba cada una de las distintas épocas de las generaciones, ya que cada investigador y autor divide cada generación dependiendo su punto de vista y en qué lugar se encuentre.

Cada generación ha sido clasificada por cientos de investigadores para estudiar su comportamiento. Según Concejo (2018) tener información sobre ciertos grupos generacionales ayuda a entenderlos sobre su forma de actuar en temas sociales, económicos, tecnológicos y en temas que suceden en su alrededor en su

día a día. Se pueden analizar sus reacciones y cómo actúan antes tales eventos y compararlos con otras generaciones para identificar diferencias y semejanzas.

3.1.1 Niños de la Posguerra (1930 - 1948)

Aquellas personas que ya superan los 75 años de edad. Son los niños que crecieron tras finalizar la segunda guerra mundial, es la generación menos numerosa por motivo de los años que han llevado viviendo. Las condiciones de vida que tuvieron durante los años de su vida con altas tasas de mortalidad infantil marcaron tanto su población como su carácter. Son personas muy austeras y trabajadoras que han fueron educados en la cultura del esfuerzo y el sacrificio, lo cual ha hecho que hayan vivido una vida mucho más dura que los demás (Concejo, 2018).

Se les considera como grandes trabajadores, que tuvieron que hacer grandes sacrificios y por tal motivo son muy realistas. Sin contacto con las nuevas tecnologías, se muestran algo vertiginosos con el cambio de la sociedad. Son los más longevos y vulnerables hoy en día, con tantas historias que contar a sus descendientes, tantos ejemplos y experiencias que compartir a las generaciones siguientes (Estaban, 2022).

Se caracterizan por ser:

- Luchadores
- Sacrificados
- Austeros
- Perseverantes
- Realistas
- Nostálgicos (Estaban, 2022).

3.1.2 Baby Bombers (1949 – 1968)

Individuos que se posicionan entre los 74 y 55 años de edad. Es la generación más numerosa. Fueron los primeros en vivir en paz tras el periodo de la postguerra. Se destacan por haberse desarrollado en un ambiente económico en beneficio para ellos, se dice que el 70% de ellos son clase media y la gran mayoría tienen hijos mayores ya independientes (El Financiero, 2021).

Se les considera como inmigrantes digitales, les cuesta un poco adaptarse a las nuevas tecnologías, trabajan mucho poniendo en frente sus principios y valores, la gran mayoría tienen hijos y nietos, lo cual hace que se sientan nuevamente con responsabilidad de ayudar a su familia y se ofrecen como un indispensable soporte. Poseen gran experiencia, se dice que son fieles y están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa, comprometidos y muy buenos a la hora de crear equipos. (Esteban, 2022).

Se caracterizan por ser:

- Trabajadores
- Sacrificados
- Con valores muy sólidos
- Generosos
- Comprometidos
- Nostálgicos (Esteban, 2022).

3.1.3 Generación X (1969 – 1980)

Son los hijos de los baby boomers nacidos en los setenta o de la juventud de los años ochenta. Vivieron la fiebre del consumismo y la obsesión por el triunfo a toda costa, por eso se les consideran como ambiciosos. Fue la primera generación en familiarizarse con las primeras computadoras y los videojuegos, aunque no se

les puede considerar como nativos digitales porque la tecnología por aquellos años era limitada, pero se han adaptado a la llegada del internet en sus vidas. (Consejo, 2018).

El trabajo en equipo y el fomento de relaciones laborales de confianza también son algunas de sus señas de identidad. Se representan por vivir en la época dorada con la mejor música, el mejor cine y televisión, tener una mayor libertad ya que han experimentado con todo lo posible, sin olvidar sus responsabilidades como el trabajo consiguiendo su éxito. Es una generación obsesionada por conseguir un buen puesto de trabajo (Estaba, 2022).

Se caracterizan por ser:

- Creativos, emocionales
- Soñadores
- Luchadores
- Muy buenos trabajando en equipo
- Apasionados del futuro
- Obsesionados con el éxito
- Son los que mejor se adaptan a los cambios (Esteban, 2022).

3.1.4 Generación Y (Millennials) (1981 – 1995)

Se le considera como la generación más popular y la más criticada. Es la primera generación que se le considera como nativos digitales, ya que han ido creciendo con los inicios de la digitalización como smartphones, laptops y tablets y la llegada del internet a sus hogares. y su acceso al mercado global estuvo marcada por la crisis económica. Algunos autores consideran esta generación como individualistas y perezosa. También son la generación que se distingue por impulsar una vida sana y el ecologismo (Consejo, 2018).

Les gusta aprender sobre temas que les apasiona y emprender. Vivieron la crisis del 2008 y por eso se consideran tolerantes a la frustración, aunque de igual forma tienen sus límites ante esto, tienen autoconfianza en sí mismos y mucho compromiso en lo que le dedican su tiempo, pero no les asusta cambiar de trabajo cuando las situaciones lo requieran, no comprenden la vida sin tecnología y son rápidos en adaptarse a las novedades y nuevas tendencias (Esteban, 2022).

Les cuesta trabajo independizarse que a las generaciones anteriores. Suelen comprar lo que les gusta aun contando con pocos recursos económicos. Son idealistas y viven bajo los valores tradicionales, como casarse, tener hijos y comprar una casa. A medida que se acercan más a los 40, los miembros de esta generación comienzan a establecer sus propias familias, pero bajo sus propios términos (El Financiero, 2021).

Se caracterizan por ser:

- Los grandes frustrados (y rebeldes)
- Amantes de la Globalización, se consideran ciudadanos del mundo
- Interesados por proteger al planeta
- Muchos de ellos, obsesionados con la alimentación sana
- Desafiantes a las normas establecidas
- Autodidactas y autónomos. Les cuesta trabajar en equipo (Esteban, 2022).

3.1.5 Generación Z (Centennials) (1996 – 2010)

Tienen entre 13 y 27 años (entre 12 y 25 años, según la OCDE). Se les considera como los verdaderos nativos digitales, apasionados de las redes sociales, consumen todo tipo de información que les llega de forma digital. La mayoría son adolescentes o acaban de lanzarse al mundo laboral (Esteban, 2022).

Se exceden de tanta información, que la mayoría no es confiable lo que los hace no poder distinguir la realidad, se cree que tiene problemas en el desarrollo de su sentido crítico, además de ser amantes de dedicar tiempo al relajarse o más bien al “no hacer nada”. Son muy impacientes, quieren todo al momento ya que los avances tecnológicos le ofrecen información al instante lo que los hace muy desesperados (Esteban, 2022).

Están acostumbrados a que todo debe ser breve e inmediato, además de que, al no esforzarse en analizar información, pierdan habilidades en su sentido crítico lo que no le dan credibilidad a la información que consultan. Estudian y leen de forma online, siempre buscan tutoriales en internet para hacer cosas complejas hasta sencillas, no son posibles de separarse de las redes sociales. Se les consideran creativos, innovadores, flexibles, tienen la capacidad de hacer varias tareas a la vez y prefieren el trabajo a distancia. Sin embargo, no son tan fáciles de fidelizar (Consejo, 2018).

Se caracterizan por ser:

- Adictos a las redes sociales
- Abanderados de la diversidad y la globalización
- Manejan un humor y un vocabulario 'generacional'
- Activistas
- Obsesionados con la perfección exterior
- Impacientes (Esteban, 2022).

3.1.6 Generación Alfa (A partir de 2011)

La generación más joven hasta la fecha, tienen entre cero y trece años. Consumidores de videos en dispositivos inteligentes que sus antecesores como los niños postguerra y baby boomers ni entienden. Utilizan más los móviles que la televisión. Su forma de consumir pasa por los medios de estas redes sociales. Están

tan expuestos a los peligros de la desinformación y los abusos vía internet (Esteban, 2022).

Niños muy inteligentes y maduros para su edad, por motivos del uso y avances de tecnologías que las anteriores generaciones no tuvieron a su edad. Han crecido apartados, respetando unas normas de aislamiento que a buen seguro les marcarán cuando crezcan debido al Covid-19 (Esteban, 2022).

Se caracterizan por ser:

- Hiperactivos
- Impacientes
- La primera generación de la 'realidad virtual'
- Menos emocionales.
- Tienen menos amigos 'reales' y más 'virtuales'
- Seguidores y consumidores de canales y plataformas online de entretenimiento e información
- Es la generación 'COVID' (Esteban, 2022).

3.2 CARACTERISTICAS DE LOS MILLENNIALS

Esta generación creció bajo la ausencia de sus padres, ya que ellos estaban ocupados trabajando largas jornadas laborales comprometidos con su trabajo. Esta ausencia trajo consigo la sobreprotección en los hogares para el joven millennial durante su crecimiento y formación. Esto marco una serie de características en su personalidad como intolerancia, frustración, no tolerar la crítica, tendencia a descalificar la conducta de sus padres y la dedicación hacia su trabajo (Jaimes, 2020).

Los jóvenes de la generación Y han tenido contacto constantemente con videojuegos, tabletas, teléfonos celulares, internet y demás cosas de tecnología, a

lo que han podido desarrollar ciertas habilidades que las generaciones anteriores no han desarrollado. En la actualidad son conocidos como nativos digitales con capacidad de manejar cualquier dispositivo tecnológico. Varios autores ven en las destrezas de los millennials en tecnologías de comunicación e información oportunidades para mejorar el desempeño organizacional y maximizar la productividad en las organizaciones (Jaimes, 2020).

De acuerdo con Barford y Hester (2011) la generación Y es la primera que se puede considerar como la que ha crecido con los avances tecnológicos, son los primeros en experimentar las redes sociales y la llegada del internet en casa como parte de su día a día, estas los han desarrollado y lo han adaptado a su estilo de vida.

Para Chiros (como se citó en Bocanegra, 2022) expone que esta generación busca ser siempre idealista y siempre ser positivos. Son personas que prefieren en trabajo en equipo en un ambiente relajado donde se sientan motivados, aunque siempre buscan luchar por sus objetivos individuales.

Su apreciación hacia las generaciones anteriores es que se sienten superiores, creen que son mejores para la toma de decisiones y emplean la tecnología a su favor. Comprenden y aceptan sus diferencias, pueden otorgar un gran valor a las personas que les rodean. Forman parte de eventos trascendentales como el avance tecnológico y el tan mencionado calentamiento global (Silva, 2019).

“En la actualidad se está otorgando importancia a la Generación Millennial, entre a las características mencionadas, porque son ellos quienes cobrarán protagonismo en los entornos donde se desarrollen y futuros líderes en sus familias, trabajos y sociedad en general” (Silva, 2019, p. 18).

Ensink (como se citó en Silva, 2019) muestra una serie de listado donde se muestran las características que definen a los millennials, en cuanto a tres segmentos principales las cuales son personales, laborales y sobre todo sus intereses descritos en una serie de lista cada uno, compartiendo el punto de vista con los autores mencionados anteriormente los cuales ayudan a identificar más sus gustos y actitudes en cada una de sus actividades, tal como se describen en las siguientes tablas a continuación (Tabla 3.1, Tabla 3.2 y Tabla 3.3).

Tabla 3.1

Características personales de los millennials

Características personales de los Millennials
- Grupo representativo se encuentra entre los 22 y 28 años de edad. - Hiperconectados - Rechazo a la autoridad, altamente emocionales. - Actitud desafiante y retadora. - Libertad en sus horarios. - Búsqueda de placer - Éxito es sinónimo de autorrealización. - Independencia e individualismo. - Postergación de conformar una familia por sí mismos.

Fuente: Ensink (citado en Silva, 2019)

La tabla 3.1 se muestra las características personales como el rango de edad, una característica que los define en un mismo intervalo de tiempo, van por la vida buscando beneficio propio, además se muestra que son considerados como independientes al querer tener libertad en sus horarios como el rechazo a las autoridades en cuanto a preferencias laborales, lo cual da a pie a características laborales que se muestra más a fondo en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

Características laborales de los millennials

Características laborales de los Millennials
- Trabajar les permiten libertad profesional y gozar de esta produce placer. - Desvalor a la estabilidad laboral y cambio de lugar de trabajo frecuente. - No mantienen lazos de lealtad con las empresas donde laboran. - Valoran los proyectos profesionales, estableciendo plazos y acciones. - Creatividad y talento. - Encontrando pasión en lo que hacen desarrollan responsabilidad y compromiso. - Exigen mejor horario, recompensas y clima laboral. - Organizaciones con estructura horizontal.

Fuente: Ensink (citado en Silva, 2019)

La tabla 3.2 se muestra que la generación Y busca siempre la libertad en su trabajo, aunque esa libertad suele ser confundida con falta de compromiso e incluso falta de lealtad con la organización. La ventaja es que si lo que hacen los apasiona y son bien recompensados, desarrollan responsabilidad y compromiso.

Tabla 3.3

Características de los millennials en relación o interés

Relación o Intereses
- Valoran la inmediatez. - Consumistas, emplean elementos descartables. - Virtualidad a través del uso de redes sociales. - Tecnología es fuente de comunicación y diversión. - Importancia en temas medioambientales, impacto social y destinos de viajes exóticos.

Fuente: Ensink (citado en Silva, 2019)

Por último, la tabla 3.3 se muestra que en temas de relación o interés son personas consumistas en cuanto a tecnología y contenido en redes sociales, les importa mucho los temas medioambientales y el impacto social, lo que se considera que prefieren laborar en una organización que sea socialmente responsable, además se considera que algo importante que les apasiona es el tema de viajar y conocer nuevos lugares y experiencias.

3.3 MILLENNIALS MEXICANOS

Garibay (2019) menciona ciertos datos los cuales hacen referencia a como son los millennials que se encuentran en México. Las empresas están atentas al comportamiento y requerimientos, por lo que la una empresa encuestadora de las Heras Demotecnia realizo una investigación de este segmento, principalmente para identificar que distingue a la generación Y en México. La empresa realizo 3000 entrevistas presenciales en las principales ciudades y los datos más destacados fueron los siguientes:

- El 52% son solteros y sin hijos, 16% están casados, 13% viven en unión libre, 10% tiene una relación, y el 5% esta soltero. Su filosofía es priorizar logros antes de formalizar una vida.
- El 18% trabaja en la iniciativa pública, mientras que el 11% trabaja por su cuenta y solo el 8% se dedica al hogar. El resto trabaja en empresas privadas.
- Se les considera responsables, ya que solo el 13% se encuentra desempleado.
- El 48% utiliza el internet y redes sociales como fuente de información, el 33% lo hace por medio de la televisión.
- El 44% de esta generación en México dijo que pasa mucho tiempo investigando diferentes fuentes antes de tomar una decisión financiera.

Por otra parte, según datos del estudio de Accenture Alcanzar la equidad: como lo digital ayuda a cerrar la brecha de género en el trabajo (como se citó en Ramírez, 2016) las mujeres millennials en México demuestran tener grandes expectativas sobre su trayectoria profesional y las caracteriza lo siguiente:

- A las mujeres emprendedoras se les considera como emprendedoras, pues tienen un enfoque visionario. Se estima que el 93% de las mujeres millennial del estudio tienen pensado emprender un negocio en un futuro cercano, mientras que en países similares a México esta estadística está muy por debajo, en Brasil el 67% aspira a lo mismo, en Argentina el 60%, en Estados Unidos el 59% y en Canadá sólo el 30%. Esto nos demuestra que las mexicanas son quienes más aspiraciones tienen de iniciar un negocio en la región.
- Tienen las expectativas muy altas en temas profesionales, ya que se dice que el 85% aspira a tener puestos directivos y están seguras de si mismas ya que creen tener las habilidades necesarias que este tipo de puestos demanda. Se consideran líderes y muy seguras de si mismas.
- Son muy apegadas a la tecnología, ya que consideran que el internet a ayudado en gran medida al desarrollo de sus habilidades y en el apoyo de su educación. El 84% menciona que sin el apoyo del internet no podrían estar donde actualmente se encuentran.
- Adicionalmente, el 92% opina que con la ayuda de los avances tecnológicos cada vez se va desapareciendo la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres en cuanto a oportunidades laborales y emprendedoras. Consideran que se está abriendo cada vez más oportunidades que facilitan el logro de sus objetivos.

3.4 MILLENNIAL EN EL MUNDO LABORAL

La generación millennial se caracteriza por la vivencia de la tecnología, la cual forma parte de sus vidas desde muy temprana edad, “la capacidad de

interacción actualmente representa la nueva fuerza de trabajo global. Además, son individualistas en opiniones y actuaciones, tienen grandes aspiraciones, son impacientes y ansiosos, de mentalidad digital, fluida y colectiva” (Barford y Hester, 2011, p. 19).

Se menciona que esta generación ha cambiado la actitud del trabajo de la forma tradicional que se hacía antes, además del interés que tienen a la hora de realizar algo. Autores mencionan que, en un futuro no muy lejano, el 75% de la actividad laboral será ocupada por los millennials, por sus características y habilidades que poseen y el manejo de la tecnología que llegan a dominar (Jaimes, 2020).

Para Bocanegra (2022) menciona que tienen expectativas altas a la hora de ingresar al mercado laboral. Establece que al momento de ingresar a una organización siempre ingresan con un elevado nivel de confianza y autoestima pues esperan que se cumplan sus expectativas. Aunque a veces terminan decepcionados por sus estándares poco realistas y por consiguiente terminan cambiando de trabajo. Al hacer esto las empresas los consideran como, egocéntricos, desconfiados, desleales, irresponsables entre otros, aunque estereotiparlos de esta forma no ayuda en la forma de poder comprenderlos ni a explotar sus habilidades, pues ellos tienen mucho que ofrecer.

Esta generación busca oportunidades de progreso ya que sus aspiraciones son grandes. Según Jaimes (2020) dependiendo de que tan confiado se sienta, es la forma en cómo va a responder en sus tareas, ya que saben reconocer las oportunidades que conectan su energía y lograr entrelazar la pasión en su trabajo. Se sienten comprometidos con trabajar y desarrollar en proyectos que resulten innovadores y novedosos en donde ofrecen obtener resultados positivos. Para ellos buscan innovar en cualquier ámbito, pues los estándares de las empresas tradicionales les resulta aburridas, ya que su finalidad no es tener un empleo básico

donde hagan lo mismo por toda su vida, lo que ellos buscan es tener un propósito y hacer la diferencia donde se encuentran.

Son muy relevantes entre tener un equilibrio en su vida entre el mundo laboral y su vida personal. Son creativos y de mentalidad abierta, egocéntricos, familiarmente independientes, aunque también buscan apoyo constantemente además de no querer tener limitaciones en el trabajo ni horarios (Jaimes, 2020).

El trabajador de la generación Y, tiene muchos sueños y metas que quiere cumplir, está lleno de promesas. Jaimes (2020) menciona que este trabajador “es orientado al equipo, al logro convencional, presionado para sobresalir, es optimista, muestra deber cívico, confianza, rendimiento, sociabilidad y moralidad; además, considera que no debe conocer las cosas a profundidad y que está a un clic de cualquier conocimiento” (p.38).

Algunos pueden llegar a ser considerados como perezosos, desleales, impacientes, e incluso excesivamente idealistas. Así mismo algunos no respetan del todo las líneas jerárquicas dentro de la empresa en la que laboran y lo más preocupante no temen renunciar a su empleo (Jaimes, 2020).

Autores como Barnes, Howe y Strauss (Como se citó en Jaimes, 2020) los identifican en el ámbito laboral como personas que quieren sobresalir en niveles de autoridad, por lo que no les da miedo enfrentar a sus superiores y entienden que cualquier regla, norma o estándar puede ser modificada y actualizada, lo que no a muchas empresas les gusta la idea y al no conseguirlo ellos deciden marcharse lo que se les considera como desleales y los hace poco atractivos para otras empresas.

Además, la generación Y siempre buscan modificar lo que a ellos les parece inadecuado en su lugar de trabajo, ya que por lo general los códigos de vestimenta

y la inflexibilidad de horario siempre buscan cambiarlo a su favor, ya que ellos siempre buscan dedicar tiempo a su familia y vida privada. Ellos no están dispuestos a sacrificar su vida privada por cualquier tipo de trabajo estándar sin conseguir algo que verdaderamente valga la pena seguir luchando.

Para Burke (como se citó en Bocanegra, 2022) menciona que estos colaboradores no tienen paciencia para ascender en la escala corporativa, ya que las remuneraciones lo esperan en un corto plazo. Ni tienen gran virtud en la paciencia, es por ellos que sus expectativas de desarrollo son mucho más rápidas, no están dispuestos a esperar mucho tiempo por una promoción o algún aumento.

Se ha demostrado que los millennials son más propensos a cambiar de empleo después de dos años en comparación con los miembros de la generación X. El éxito lo quieren asumir rápido empleando el menor esfuerzo posible, por ellos se les considera ambiciosos. Cuando notan que ya no hay posibilidades de crecimiento en donde se encuentran no dudarán en buscar una empresa que si se los otorgue (Bocanegra, 2022).

Ciertas organizaciones han mencionado que no es del todo cierto que las empresas escojan a sus empleados. Hoy en día son ellos los que eligen donde quieren trabajar, prefieren un tipo de empresa que cuente con tecnología actualizada y les permita el desarrollo de sus habilidades tecnológicas, que la empresa ponga como prioridad su bienestar, este al cuidado de sus colaboradores y sus familias, que sean dinámicas, que evolucionen y se adapten a los nuevos cambios, además que sean creativas, flexibles, que permitan trabajar a distancia o tengan horarios que les permita gozar de su vida personal (Chávez y Rios, 2017).

Algunos autores consideran ciertos puntos que la generación Y considera a la hora de formar parte en alguna organización. Para Dytchwald et al. (como se citó en Jaimes, 2020) considera los siguientes puntos.

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial. (p. 36)

3.5 LA IMPORTANCIA DE LOS MILLENNIALS EN EL MUNDO LABORAL

El mundo del trabajo goza hoy de una diversidad generacional gracias a la presencia de cambios culturales, productivos, tecnológicos y demográficos. Son distintas las interpretaciones que da cada generación a sus valores y prioridades, y la manera como ejercen y viven sus responsabilidades (Bocanegra, 2022).

Este fenómeno constituye un reto para trabajadores, profesionales, gobiernos e instituciones educativas. Bocanegra (2022) menciona que cada generación es distinta, cada una se ha enfrentado a ciertos conflictos y los ha sabido superar, ya que cuentan con sentido de conciencia y gran inteligencia para poder enfrentar lo que se le ha ido presentando, buscando entender y beneficiarse de las oportunidades que se les fueron presentadas. Siempre habrá conflictos en la organización, pero es responsabilidad de cada uno saberlos superar a través de sus experiencias, actitudes, reflexiones antes su vida profesional.

Esta generación de trabajadores se caracteriza por ser muy generosa y fomentar el bien común de su entorno. Desde esta perspectiva, los jóvenes buscan beneficios como el tiempo libre para realizar actividades de voluntariado o

responsabilidad social. En los últimos años este tipo de acciones han sido más populares (Bocanegra, 2022).

Robert Walters Group (como se citó e, Bocanegra, 2022) menciona que cada persona tiene una motivación en la vida, y los millennial no son la excepción. Cada uno buscare ya sea un salario competitivo, mejores beneficios, flexibilidades, sobresalir en su trabajo o cualquier motivación que persigan. Por lo que se sugiere que las organizaciones implanten ciertas políticas donde se les dé la oportunidad de un desarrollo profesional y que estas sean conocidas al momento de contratación, para que así el millennial no sea contratado con falsas esperanzas o expectativas altas y mejor que conozca las reglas del juego desde el comienzo donde tendrá oportunidades de crecimiento.

Además, se debe de mejorar las bases en cómo se retiene al talento humano, lo cual la empresa debe de mostrar compromiso con sus empleados, mejorando la comunicación en todos los sentidos. Se sugiere hacer una evaluación del desempeño mínimo cada seis meses, lo que demostrara compromiso entre empresa y trabajador, además de evaluar su rendimiento y ayudarlo con capacitaciones a desarrollar las áreas que necesite fortalecer. Esta generación está llena de energía, lo cual siempre busca la participación en los proyectos que la empresa quiera innovar, lo cual es indispensable contar con su apoyo para tener ideas nuevas e innovadoras Robert Walters Group (como se citó e, Bocanegra, 2022).

3.6 RAZONES POR LAS QUE RENUNCIAN LOS MILLENNIALS EN SU TRABAJO

Vargas (2014) expone que los millennials representan el 35% de la fuerza laboral en el mundo, y en menos de 10 años conformarán el 75%. Además,

menciona una serie de datos los cuales representan las razones principales por la cual esta generación cambie de puesto externamente.

- No ofrecen opciones de crecimiento. Esto opino el 22% de alrededor de 7,000 jóvenes de varios países, entre ellos México, entrevistados por la empresa reclutadora de talento.
- Mejor oportunidad en otro sitio. 21% de los *millennials* refieren que cambian de trabajo para tener otras opciones de desarrollo. Es un error pensar que sólo piensan en el salario para elegir. A diferencia de la generación X, los nuevos profesionistas hablan de felicidad en el trabajo.
- Bajos salarios y beneficios. 13% de los *millennials* refieren que la poca experiencia con que cuentan es un factor utilizado por las organizaciones para contratarlos con salarios menos competitivos y sin beneficios. “
- Mal ambiente de trabajo. 0% de los jóvenes indicó que no dudaría en decir adiós a la organización si no hay flexibilidad para combinar vida laboral con profesional y si los jefes no promueven respeto y alianza en el lugar de trabajo.
- Maltrato por parte de los superiores. Sólo 4% de los *millennials* entrevistados aseguró que si el vínculo con los jefes es malo descartaría el lugar de trabajo. El *millennial* no cree en las estructuras piramidales, donde sólo acatan órdenes del jefe, a quien le llevó mucho tiempo llegar al puesto. Para ellos es más valioso el líder que en lugar de años trabajados habla de experiencia ganada y la comparte.

La expectativa actual de permanencia en un trabajo para los jóvenes es máxima de 18 meses; no tener opciones de crecimiento ni hallar flexibilidad en la empresa son factores para renunciar (Vargas, 2014).

3.7 ERRORES FRECUENTES QUE COMETEN LOS MILLENNIALS EN EL MUNDO LABORAL

Según Espinoza et al. (como se citó en Bocanegra, 2022), los errores frecuentes que cometen los millennials en el trabajo están en que constantemente están cambiando de trabajo. Deben de dejar cambiar de trabajo en periodos cortos, pues no se están enfocando en desarrollar habilidades profesionales y dejar de pensar que en su primer trabajo tendrán lo que siempre han soñado sin siquiera esforzarse por lograrlo. No solo eso sino además solicitar un ascenso de puesto en un tiempo de igual forma corto, lo que se busca es que los superiores deben de notar el desempeño y el cómo se toma riesgos. Se debe buscar la forma adecuada de ganar ese ascenso, previamente impresionando a los superiores dándose a notar por la calidad del trabajo que se realiza.

Otro punto que destacar que comenta Espinoza et al. (como se citó en Bocanegra, 2022) es que esta generación espera a que el jefe les diga que hacer, no siempre todos lo hacen, algunos tienen iniciativa propia, pero se debe saber cuándo tomar riesgos y cuando recibir órdenes, el secreto es saber cuándo saber hacerlo. Ellos saben el potencial que tienen y por lo consiguiente creen que las generaciones anteriores ya no son capaces de desempeñar ciertas actividades y puestos, por lo que se recomienda valorar el trabajo y opinión de los demás, sobre todo a los que llevan más experiencia dentro de la empresa.

Por último, Espinoza et al. (como se citó en Bocanegra, 2022) comenta que un error frecuente está en que el trabajo lo consideran como una diversión constante y no como algo que debe tomar tiempo y esfuerzo. Esperan que el trabajo debe hacerlos siempre felices y que, si te gusta lo que haces, nunca se hará complicado. Deben entender que implica todo, tanto lo positivo como lo negativo, ya que no siempre se conseguirán buenos resultados o buenas rachas.

3.8 DIFERENCIA ENTRE MILLENNIAL Y CENTENNIAL

Los *millennials* y los *centennials* tienen características muy similares, algunos autores los toman en similitud como nativos digitales, innovadores e independientes. Según Solís et al (2020) menciona que a pesar de que entra cada generación comparten diferencias y similitudes, estos se relacionan por los factores motivacionales, el aprendizaje, la aportación a la sociedad, la competitividad, la adaptación a nuevas tecnologías, habilidades de liderazgo, entre otras. El autor menciona que las motivaciones, la personalidad y la innovación son puntos de similitud que comparten, ya que ambas generaciones creen en lo que pueden lograr, haciendo las cosas por sí mismos sin importar el desafío que se les presente, generando sus propias ideas.

En el caso contrario, estas generaciones tienen diferencias que los caracteriza como generaciones separadas. Las principales diferencias recaen en la independencia económica, la aprobación de la sociedad y la familia, el manejo del fracaso antes las situaciones, el ser perseverantes y dependiendo la ocasión, la confianza en sí mismos (Solís et al. 2020).

Siguiendo la misma línea de investigación de los autores, estos presentan distintas diferencias que los caracterizan, siendo estos más específicos mencionan que, “El grupo que representa a la generación millennial es afín a disfrutar el control de una situación determinada, mientras que en la generación centennial desaparecen el principio de autoridad y creen que todas las voces deben ser escuchadas” (Solís et al., 2020, p.95). Los millennials se sienten confiados al mando de un equipo de trabajo debido a que se consideran con más experiencia a comparación de los centennials, ya que ellos a pesar de no estar al mando, hacen lo posible por ser escuchados y hacen que sus aportaciones se tomen en cuenta.

La parte del medio ambiente es un tema que les llama mucho la atención a ambas generaciones, además del beneficio de la sociedad, buscan ayudar y cada uno busca su mejor aportación.

Para el grupo de la generación millennial el ayudar a la sociedad y/o al medio ambiente no es una prioridad, pues tienen una visión más orientada al enriquecimiento propio y a la obtención de recursos financieros, en tanto que, los jóvenes participantes de la generación centennial buscan un cambio social por medio de iniciativas que les permita encontrar soluciones a los problemas de forma comunitaria, se orientan más al emprendimiento social (Solís et al., 2020, p. 95).

Esto significa que los millennials buscan generar ingresos por medio del medio ambiente y la responsabilidad social, mientras que a los centennials es un tema más delicado ya que buscan contribuir por medio de propuestas y consumir y crear empresas que apoyen la causa.

El compromiso de contribuir con nuevos proyectos en favor de la restauración y preservación ambiental ha estado presente en ambas generaciones, por lo que son más conscientes de este fenómeno y se han encargado de desarrollar actividades orientadas a la producción y consumo inteligente y sostenible (Solís et al., 2020, p. 97).

Ambas generaciones buscan contribuir a la sociedad donde pertenecen, ya que quieren ayudar con la creación de nuevos empleos por medio de emprendimientos, buscan un beneficio social económico para la sociedad. Según Solís et al (2020) los jóvenes millennials buscan emprender siendo más independientes, pues buscan ser su propio jefe y lo que les motiva es la creación de empresas en cuanto a la generación de riqueza. En cambio, los jóvenes centennials buscan más ayudar en temas ecológicos y ambientales, pues están preocupados con el planeta y buscan emprendimientos a favor del medio ambiente.

Los autores quieren decir que los centennial siempre pondrán hacia adelante la idea de crear o trabajar en una empresa que trabaje con responsabilidad social, que todo sea a favor del medio ambiente y buscar una aportación a la sociedad más que el económico. Mientras que los millennials también buscan la responsabilidad social pero no está en sus prioridades como lo que es ser su propio jefe.

Para ambas generaciones el factor económico es primordial a la hora de emprender, sin embargo, es más preponderante en la generación centennial, pues son ellos quienes les importa más el tema de la imagen social y esta como beneficia a la sociedad en donde se encuentran, si este resulta influir de forma positiva, será el motor indicado para ponerle empeño a sus emprendimientos. No solo eso los millennials se portan en un comportamiento neutral en el beneficio de la sociedad y de su familia, en cambio los más jóvenes buscan el beneficio familiar social y económica. Los centennial por motivo que a la fecha se les puede considerar como adolescentes, la mayoría aún vive en casa de sus padres, por lo cual siguen siendo cercanos con sus padres y familiares lo cual buscan ayudarlos. Los millennials son más independientes y al considerarlos ya como adultos o adultos jóvenes a la fecha, aunque no descartan la idea de apoyar a su familia con lo que necesiten (Solis et al., 2020).

Los autores además señalan que, a pesar de encontrar algunas similitudes en ciertos contextos, no se puede considerar que compartan del todo las formas en que quieren lograr sus metas y el logro de sus resultados, ya que cada uno tiene su contexto social, económico y tecnológico diferente por el resultado de tener motivaciones y perspectivas diferentes. Los jóvenes siempre serán quienes siempre querrán cambiar las formas en que se hacen las cosas, pero es importante aprender unos de otros, aprendiendo las buenas prácticas de los anteriores y mejorando los errores que se comentaron anteriormente. Cada uno es libre de opinar distinto, pero es bueno aprender de todos, sobre todo en estos temas de emprendimiento, como

el desarrollo de propuestas que fomenten el emprendimiento para ambas generaciones (Solís et al., 2020).

Una vez terminado el capitulado referente a los millennials y comprendido al sujeto de estudio el cual es el tema de interés, se da paso al capitulado referente a la metodología e investigación de campo para extraer la información y así comprender las causas principales en la rotación de la generación Y.

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para la investigación de campo, así como la descripción del instrumento para la recopilación de datos. Además, se presentan los resultados obtenidos, de los cuales se podrá llegar a conocer el estado de la hipótesis.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

En el presente trabajo se presentaron información de diversas fuentes a través de artículos científicos, libros, páginas web y tesis de grado y posgrado, a fin de obtener toda la información necesaria para la presente investigación, para poder interpretar los temas relacionados a los capítulos presentados. Con el propósito de comprender definiciones, antecedentes, características de los temas abordados.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se realizó un estudio de caso a una mediana empresa del giro textil ubicada en la ciudad de Puebla, en donde se utilizó una entrevista (Anexo 1) que se aplicó a la persona encargada de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos. La empresa fue elegida debido al número de trabajadores millennials que representa más del 60% de su personal laborando con el fin de particularizar el objetivo de la investigación.

Se contacto desde un inició a la empresa para realizar la presente investigación, donde se otorgó el permiso para entrevistar a la persona encargada de reclutamiento y selección del personal de la empresa. Posteriormente se elaboró el instrumento de investigación para que fuera validado. El 20 de noviembre se contactó nuevamente a la empresa para agendar fecha para la entrevista. Se realizó la entrevista de forma presencial el día 1 de diciembre de 2023 para obtener toda la información necesaria respecto al estudio de caso.

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de la presente investigación se utilizó un instrumento dirigido a la persona encargada del reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos. Se recurrió a una entrevista la cual está dividida en dos secciones conformada por 15 preguntas en donde la primera sección consta de 7 preguntas que son dirigidas para conocer el giro de la empresa y la segunda sección cuenta con 8 preguntas que son para conocer el tema relacionado a los colaboradores con las características señaladas de la generación millennial en cuanto a la rotación de personal.

La presente entrevista fue presentada en papel a la persona encargada del reclutamiento y selección del área de Recursos Humanos, para conocer las causas y motivos por los cuales la generación millennials rotan constantemente de puesto, expresadas en dicha empresa. Esto con la finalidad de crear acciones de retención con las respuestas obtenidas para que posteriormente se puedan hacer las intervenciones que se consideren necesarias para retener a esta dicha generación.

4.4 ESTUDIO DE CASO

La razón social de la empresa se denomina como Towell S.A. de C.V. es conocida en el mercado mexicano como Towell, donde se dedica a la fabricación de productos textiles.

Antecedentes

La empresa seleccionada es de giro textil, ubicada en la ciudad de Puebla, fue creada en el año de 1985 dedicada a la producción de toallas y batas. Desde entonces ha venido consolidando su operación, convirtiéndose en uno de los

principales productores dentro en el mercado mexicano, con un volumen de manufactura que asciende a más de 4,500,000 kilogramos anuales. Cuenta con un aproximado de 350 colaboradores, donde se estima que el 60% de ellos, son millennials.

Presentes en más de 10 países en el cual vende a las principales cadenas de autoservicio en toda la República Mexicana, así como en empresas de venta por catálogo, distribuidores de blancos y ventas en retail. Cuenta con una extensa capacidad de exportación, así como un alto nivel de producción de toneladas mensuales que permiten ofrecer una calidad a bajos costos, donde exportan a países como lo son Estados Unidos, Costa Rica, Colombia, Chile, Venezuela y Centroamérica.

Empresa líder en fabricación de toallas. Expertos en la fabricación y distribución al mayoreo de toallas para hoteles, gimnasios, spa, hogar o para cualquier área empresarial que lo requiera. Todos los productos están confeccionados en algodón puro, otorgando una sensación de confort y suavidad inigualable.

Filosofía Organizacional

La filosofía de la empresa esta plasmada en su página web donde se puede acceder y contemplar la filosofía de la empresa. La filosofía esta plasmada en su forma de trabajo el cual dice: “Expertos en la fabricación y distribución al mayoreo de toallas para hoteles, gimnasios, spa, hogar o para cualquier área empresarial que lo requiera”.

En cuanto a la calidad y diseño de sus productos se rigen a través de ciertos estándares el cual su compromiso es desarrollar productos con la más alta calidad garantizando una mezcla perfecta entre suavidad, resistencia y absorción. Sus

productos se rigen por lo más altos estándares de calidad, tanto en lo textil como en cada uno de los procesos de producción supervisados por el personal altamente capacitado.

La misión de la empresa es: “Crear productos y servicios que den valor y acompañen nuestra vida”. La visión de la empresa la describen como: “Ser un competidor de clase mundial”. Por último, los valores que los caracterizan se encuentran:

- Responsabilidad y Respeto
- Lealtad y Honestidad
- Trabajo en equipo
- Creatividad e Innovación

La empresa Towell, ha venido presentando una problemática respecto a la rotación de personal. actualmente en 2024, la empresa presenta este fenómeno, ya que para ellos es demasiado común que se presente, aunque la empresa no cuenta con una estadística para medir dicho fenómeno. Además, la empresa no cuenta con estrategias de retención de personal definidas, ya que cuando se presenta dicho fenómeno, la empresa en el momento decide que acción implementar si es que el colaborador vale la pena luchar por él o simplemente dejarlo ir.

Siempre tratan de escuchar al colaborador, permitiendo expresar sus motivos de abandono donde existen dos principales motivos de abandono (salario y temas personales). En la empresa han sido contadas las veces que deciden hacer lo posible por retener a un personal de esta generación, ya que por lo general son temas de salario cuando la empresa intenta igualárselo siempre y cuando haya demostrado buen desempeño y tenga un tiempo decente laborando dentro de la empresa.

4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los incisos del tema de interés del instrumento de recolección de la información, los resultados se muestran en la siguiente tabla (Tabla 4.1)

Tabla 4.1

Resultados de la entrevista abordada a la persona encargada del Reclutamiento y Selección

Pregunta	1- ¿Qué tan común es la rotación de personal de los millennials en la empresa?
Respuesta	Si es demasiado común, no hay una estadística
Pregunta	2- ¿Existe una entrevista de salida?
Respuesta	Si, si existe una entrevista de salida, se les pregunta cuál es el motivo de la salida, como se sintió en la empresa, si su supervisor lo capacito para el puesto, si hubo alguna diferencia con alguien en la empresa, que aspectos positivos y negativos encontraron, si recomendarían trabajar aquí. Si se comenta que se van a otra empresa se les dice que salario y prestaciones se les está ofreciendo. Cosas positivas de la empresa El trato de su equipo de trabajo, el aprender cosas nuevas, algunos por la distancia por la zona donde se encuentra la empresa y las prestaciones. Aspectos negativos Algunas veces las instalaciones, ya que mencionan que podría ser un punto de mejora para la empresa, los horarios, ya que supervisores y jefes deben quedarse tiempos extras, o inclusive no hay buena comunicación con el jefe. Casi no se quejan de las

	prestaciones porque se hacen valer, pero mencionan que no son superiores a las de la ley.
Pregunta	3- ¿Hay un departamento, área o puesto en específico que se presente mayor rotación de personal?
Respuesta	En el área de costura, hay renunciaciones por cambios de trabajo, motivos personales, familiares, es gente que de un momento para otro se va. Algunos no tienen la responsabilidad de avisar con anticipación, son pocos los que hacen eso, inclusive por otros trabajos, se deciden ir por que otro empleo les ofrece “otros cien pesos más”.
Pregunta	4- ¿Además de rotación externa, existe algún otro tipo de rotación?
Respuesta	La empresa no lo considera como tal rotación de personal, se considera más como desarrollo, y si llega a pasar. Si en algún momento se necesita algún cambio de jefe o si se debe hacer alguna modificación en el departamento, la gente que en su momento se considera que está ocupando lugares de más, se hace lo posible por cambiarlos a otro puesto que puedan cubrir con su perfil, ofreciéndoles puestos y salarios más altos por que llevaban buen desempeño. En cuestión del empleado si es quien quiere tener la oportunidad en otras áreas al igual se le da la oportunidad, siempre y cuando exista una vacante y que cubra el perfil.
Pregunta	5- ¿Existen acciones de retención para evitar que los millennials renuncien? Si es así, ¿Cuáles?
Respuesta	Ahorita no se puede decir que existe acciones de retención establecidas de las personas, básicamente todo lo que hacemos está orientado a desarrollar y retener las personas, pero no tenemos un plan de retención, básicamente todo lo que hacemos está destinado a eso.

	Existen ciertos programas que manejan la empresa como lo es “el empleado del mes” que es una forma de motivación. En ocasiones ellos llegan a pedir permisos, y la empresa da mucha apertura, inclusive de más, sin en algún momento lo necesitan. Las prestaciones de ley siempre se han respetado, inclusive por parte de la norma NOM-035 la hacemos respetar en cuestión de los permisos. Además, ha habido excepciones que, si la persona decide irse por temas de salario, la empresa intenta igualárselo, pero han sido contadas esas excepciones. En cuestión de cuando se acercan, siempre se les trata de escuchar, pero se toma en cuenta el desempeño, ya que si llega alguien que no hace las cosas en su trabajo solo por el hecho de que al final no le gusto, no se le puede dar la facilidad de buscarle alguna solución. De igual manera, si la persona lleva poco tiempo, tampoco se le da prioridad, ya que está en un tiempo que apenas se está analizando su desempeño y compromiso, ya que se invierte tiempo en capacitarlos y no se puede dar el lujo de una vez capacitados en un área volverlos a capacitar en otra más. Un tiempo mínimo ideal para subirlos de puesto seria al menos 6 meses. El problema de los millennials es que son muy desesperados, quieren salarios altos con poco tiempo laborando. Así que en temas de retención depende si es buen colaborador y si existe la posibilidad de subirlo de puesto.
Pregunta	6- Una vez ingresado el colaborador, ¿Cuál es el tiempo promedio en que dura una persona en el mismo puesto?
Respuesta	No es posible definir a todos los millennials en un tiempo promedio, ya que varía mucho ese rango. Pero por lo general en temas de supervisión, los colaboradores por lo general cuando se abre la vacante se considera a una persona que ya llevé más de un año para subir de puesto, personas que no son administrativas por lo

	general pueden tardar al menos seis meses para ocupar un puesto administrativo dentro del personal de la empresa. La empresa cuenta con el programa de jóvenes construyendo el futuro, si desde ese momento, se les ve el compromiso, se nota que son personas responsables con la capacidad de querer crecer, si existe una vacante acorde a ellos, se les hace la invitación para formalizar con la empresa. De lo contrario si no se comprometen con el programa, una vez terminado se les dan las gracias.
Pregunta	7- ¿Qué errores frecuentes cometen los millennials en su puesto y actividades laborales?
Respuesta	Cuando se presenta un problema familiar o personal lo dejan todo, no les importa abandonar su trabajo así haya algún pendiente, ya que avisan de un día para otro y es difícil contactarlos. Después de la ausencia es cuando ya se acercan y explican sus motivos, lo cual se considera como irresponsabilidad. Otro error es que no se capacitan por su cuenta, esperan que la empresa haga todo y cuando quieren subir de puesto es ahí cuando no se les considera por no cubrir el perfil. Otro error, es que hay veces que llegan tarde y exigen salir a su hora, la empresa no tiene problema en respetar su hora de salida, pero de igual manera se les pide respetar la hora de entrada. Además, quieren llegar a tener más actividades de responsabilidad que todavía no les toca. Algo común que se presenta es que quieren tomar soluciones por cuenta propia, sin siquiera comentárselos a sus jefes.
Pregunta	8- Al momento de la separación, ¿han expuesto sus motivos de abandono?
Respuesta	Los dos motivos principales que han expresado han sido por problemas personales o por cambios de trabajo por salario ya que se lleva un registro.

Pregunta	9- ¿Crees que esta generación acepta ordenes o retroalimentación?
Respuesta	Hay ocasiones que los millennials toman sus decisiones propias sin ser comentados con su superior. Siempre se les busca retroalimentarlos para que los errores que cometan no vuelvan a pasar, en la mayoría de los casos la retroalimentación la toman bien, lo entienden y ya no lo tratan de hacer, son pocas las veces que se repiten esos errores, o que la retroalimentación la tomen a mal.
Pregunta	10- ¿Identificas algunas destrezas o habilidades que afronten a los demás?
Respuesta	Tienen mucha habilidad, aprenden muy rápido, tienen disponibilidad de realizar las cosas, se entusiasman con aprender. Mientras quieran lograr un objetivo hacen lo que se les dice, sobre todo cuando se trata de crecer.
Pregunta	11- ¿Qué recomendaciones se les podrían dar a los millennials?
Respuesta	Enfocarse más en capacitarse, en aprender, si eres recién egresado a que no se limiten únicamente con la universidad, enfocarse en aprender programas básicos como Excel. Sobre todo, que sean realistas a lo que aspiran, que no se desesperen querer tener puestos de gran responsabilidad si aún no tienen habilidades, conocimientos y experiencias,

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa seleccionada se puede apreciar que existen ciertos problemas con la rotación de personal, ya que es bastante común, además es más preocupante ya que no existe una estadística al respecto de cómo medir la salida y entrada del personal, y más cuando se trata de los millennials. La empresa realiza una entrevista de salida, lo cual es un punto a favor ya que ahí se pueden expresar los motivos de abandono donde se puede apreciar que se tocan puntos de cómo se

sintió en la empresa, si su supervisor lo capacito para el puesto, si hubo alguna diferencia con alguien en la empresa, que aspectos positivos y negativos encontraron, y sobre todo y si recomendaran trabajar en la empresa seleccionada. Si se comenta que se van a otra empresa se les dice que salario y prestaciones se les está ofreciendo.

Entre los aspectos positivos destacan el trato de su equipo de trabajo, el aprender cosas nuevas, algunos por la distancia por la zona donde se encuentra la empresa y las prestaciones.

Entre los aspectos negativos destacan que algunas veces las instalaciones, ya que mencionan que podría ser un punto de mejora para la empresa, los horarios, ya que supervisores y jefes deben quedarse tiempos extras, o inclusive no hay buena comunicación con el jefe. Casi no se quejan de las prestaciones porque se hacen valer, pero mencionan que no son superiores a las de la ley.

Además, destacan los errores que comúnmente cometen los millennials como lo son que cuando se presenta un problema familiar o personal lo dejan todo, no les importa abandonar su trabajo, lo cual es gran irresponsabilidad, también que no se capacitan por su cuenta esperan que la empresa haga todo y cuando quieren subir de puesto es ahí cuando no se les considera por no cubrir el perfil. Además, quieren llegar a tener más actividades de responsabilidad que todavía no les toca. Algo común que se presenta es que quieren tomar soluciones por cuenta propia, sin siquiera comentárselos a sus jefes.

4.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO

Al analizar la información se puede apreciar que la empresa se ha limitado a no profundizar en la entrevista de salida ya que las respuestas solo se limitan a dos motivos principales de abandono, los cuales son por cambios de trabajo por salario

o por problemas personales, lo cual es un área de oportunidad el establecer una entrevista de salida más profunda para identificar con más detalle esos motivos de abandono.

Además, la empresa no considera tener muy bien establecidas sus acciones de retención, ya que las estrategias que toman se basan en el momento de la entrevista de salida, en donde sus estrategias están encaminadas a:

- Programas como “el empleado del mes” donde es una forma de mantener motivado al colaborador.
- Apertura de permisos cuando el colaborador lo necesita.
- Prestaciones de ley y aplicación de la norma NOM-035.
- Igualdad de salario cuando el empleado verdaderamente lo vale (Solo ciertas excepciones).
- Capacitaciones
- Ascensos de puesto (cuando el colaborador lleva buen tiempo y desempeño en la empresa).

Estas acciones están encaminadas a que el personal se sienta a gusto a la hora de realizar su trabajo, aunque algunas acciones están encaminadas solo cuando el personal vale la pena retenerlo.

4.7 ESTADO DEL PROBLEMA

La pregunta enunciada como:

¿Cuáles son las causas principales por las cuales la generación millennial constantemente va rotando externamente de puesto, con el fin de conocer sus expectativas laborales?

En base en la pregunta de investigación y de acuerdo con las respuestas de las preguntas 2, 5, 6, 7 y 8 del instrumento aplicado se puede apreciar que la empresa ha proporcionado dos causas de rotación de puesto de forma externa. Los dos motivos principales que han expresado han sido por problemas personales o por cambios de trabajo por salario ya que se lleva un registro. De acuerdo con la construcción teórica en el capítulo II y lo arrojado con el estudio de caso se puede apreciar el cumplimiento de la pregunta de investigación. Si bien se logran identificar las causas principales de rotación de personal como lo son por temas de salario y temas personales, no están completamente profundizadas esas causas como se esperaba, lo que involuntariamente realizan acciones de retención, pero están no están alineadas con lo que el colaborador millennial espera al final para su retención dentro de la organización. Lo cual da paso al desarrollo de una propuesta para la retención de la generación millennial.

PROPUESTA

A partir de la construcción teórica y de los resultados obtenidos en la investigación de campo con la aplicación de la entrevista a profundidad se elaboró la siguiente propuesta. La propuesta va dirigida hacia el departamento de gestión de talento humano de la empresa seleccionada del estudio de caso. Donde se presentarán acciones para poner en práctica para retener al personal de la generación Y a fin de reducir la rotación de personal.

- Detallar más en la entrevista de salida, ya que la entrevista de salida con la que cuenta la empresa no profundiza las causas principales de la salida de los millennials, ya que sus respuestas se limitan solo a dos acciones. Donde se muestra la entrevista actual y se proponen implementar ciertas preguntas para una mejor observación de los millennials a la hora de su salida.

Entrevista de Salida a los colaboradores de Towell

- 1- ¿Qué te llevo a tomar la decisión de irte?
- 2- ¿Qué hacemos bien como empresa?
- 3- ¿En qué puede mejorar la empresa?
- 4- ¿Te sentiste apoyado por tu jefe directo?
- 5- ¿Sentiste que recibiste capacitación y oportunidades adecuadas?
- 6- ¿Qué buscas en tu próxima oportunidad laboral?
- 7- ¿Qué te haría reconsiderar tu decisión de irte?

A continuación, se presenta la entrevista de salida sugerida para la empresa Towell

Entrevista de Salida a los colaboradores de Towell

- 1- ¿Qué te llevo a tomar la decisión de irte?
- 2- **¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenías?**
- 3- ¿Qué hacemos bien como empresa?
- 4- ¿En qué puede mejorar la empresa y que aspectos cambiarías?
- 5- **¿Qué es lo que no te hacía sentir cómodo en tu puesto de trabajo?**
- 6- **¿Crees que la organización te ha ayudado a sentirte motivado?**
- 7- ¿Te sentiste apoyado por tu jefe directo?
- 8- ¿Sentiste que recibiste capacitación y oportunidades adecuadas?
- 9- **¿Cómo describirías el ambiente laboral de nuestra empresa?**
- 10- ¿Qué buscas en tu próxima oportunidad laboral?
- 11- ¿Qué te haría reconsiderar tu decisión de irte?
- 12- **Por favor, ayúdanos con una retroalimentación que te gustaría darle a tu gerente de área.**
- 13- **¿Qué crees que podría haber hecho la empresa para evitar que dejaras tu puesto de trabajo?**

- También se recomienda implementar políticas de retención dirigidas a los millennials a través de los jefes directos, ya que es con el jefe directo quien tienen mayor contacto y sabe más de su desarrollo dentro de la organización, ya que como se pudo apreciar en la pregunta dos de la guía de entrevista, la mala comunicación con el jefe hace que los millennials no se sientan cómodos en su área de trabajo. Cuando la organización compruebe el sentimiento de bienestar de estos colaboradores y su respuesta positiva a estas políticas, entonces tendrá una prueba para implementar estas nuevas políticas formalmente a nivel organizacional. Al haberse encontrado diferencias de comunicación en el patrón de conducta entre el perfil del millennial, la organización debería considerar las estrategias de retención planteadas en esta investigación con el fin de poder retener el talento de aquellos millennials que tengan el perfil que se busca.

- Por último, cuando los millennials hablan sobre problemas personales, es necesario atender puntos como becas para trabajadores e hijos, actividades de socialización con familias, diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores, así como vacaciones recreativas.

A partir de la propuesta, se pretende mejorar el índice de rotación de personal en la generación millennial dentro de la organización, ya que, al profundizar en una entrevista de salida, se podrá tener más amplio el panorama del cual el colaborador millennial decide marcharse. Una vez abordada la propuesta se procede a explicar las conclusiones de la investigación.

CONCLUSIONES

La Gestión del Talento Humano surge a partir de la necesidad de administrar al personal en las actividades diarias especializándose en ciertos roles. No fue hasta la revolución industrial que se formalizo este departamento dentro de las organizaciones poniendo como prioridad al trabajador. Al paso de los años se han producido cambios en el entorno empresarial, obligando a las organizaciones a adaptarse.

La gestión del talento humano es el que contrate al personal idóneo para el puesto adecuado de cada organización, es quien se encargue de ver que el empleado tenga todo lo indispensable para la ejecución de sus tareas, y estar pendiente de que se encuentre en un ambiente motivado y comprometido con lo que haga.

Cada organización debe de apostar cada vez en actualizar e innovar en este departamento, pues es el encargado de atraer a la pieza clave del éxito organizacional. Por lo que debe de estar integrado por profesionales que sean capaces de llevar tareas como la atracción de talento, buen manejo de comunicación interna, capacitación y desarrollo laboral, crecimiento profesional, retener e identificar candidatos para obtener equipos de trabajo de alto rendimiento, así como tener un gran compromiso en la empresa, ayudar al crecimiento personal de cada colaborador y aumentar la productividad alcanzando los objetivos.

Aunado a eso, una de las tareas que lidia la gestión del talento humano es la rotación de personal en el cual el número de entradas y salidas debe de ser lo más mínimo posible. Esto ocurre principalmente cuando el empleado ya no se siente a gusto, ya sea consigo mismo o con la empresa donde labora, por lo cual siempre busca nuevos retos y oportunidades, esta rotación es presentada de diferentes formas ya sea interna o externa, voluntaria o involuntaria.

De cualquier forma, el tipo de rotación que se presente, el número de empleados que salen de la organización se ve reflejado en el índice de rotación con el número de empleados total con los que cuenta la organización. Este índice debe estar balanceado donde permita a la organización de tener la posibilidad de contar con los puestos cubiertos con perfiles de calidad, pero con la posibilidad de que ellos mismos puedan ir escalando para que los puestos anteriores sean cubiertos con gente nueva de ideas frescas.

Al tener un índice de rotación balanceado se reducirán costos y se minimizarán las consecuencias que esta genera como el rendimiento de la organización, una imagen negativa de la empresa, talento, conocimiento, oportunidades, tiempo y dinero, principalmente de la generación millennial ya que son los que actualmente presentan la mayor fuerza laboral dentro de las organizaciones.

Para minimizar la rotación de personal a este sujeto de estudio, se busca estudiarlo y entenderlo. Los millennial son quienes prefieren trabajar con total libertad profesional, se caracterizan por poseer gran creatividad y talento, encuentran pasión por lo que hacen cuando les gusta, desarrollan responsabilidad y compromiso cuando se sienten motivados, exigiendo así un mejor horario y recompensas dentro de un buen clima laboral.

El trabajador de la generación Y, tiene muchos sueños y metas que quiere cumplir, está lleno de promesas. Cada uno buscara ya sea un salario competitivo, mejores beneficios, flexibilidades, sobresalir en su trabajo o cualquier motivación que persigan. Por lo que se sugiere que las organizaciones implanten ciertas políticas donde se les dé la oportunidad de un desarrollo profesional y que estas sean conocidas al momento de contratación, para que así el millennial no sea contratado con falsas esperanzas o expectativas altas y mejor que conozca las reglas del juego desde el comienzo donde tendrá oportunidades de crecimiento.

Si bien, es cierto que la empresa da muchas facilidades a sus colaboradores millennials para ascender y subir de puesto, tienen mucha habilidad, aprenden muy rápido, tienen disponibilidad de realizar las cosas, se entusiasman con aprender. El problema está en que cuando se presenta un problema familiar o personal lo dejan todo, no les importa abandonar su trabajo así haya algún pendiente, ya que avisan de un día para otro y es difícil contactarlos.

La empresa si cuenta con una entrevista de salida lo cual es de suma importancia a la hora de que el personal decide su salida. El problema está en que al momento de expresar sus motivos de abandono se limitan en tan solo por problemas personales o por cambios de trabajo por salario. No se profundiza en los mismos temas de abandono por lo cual deciden realizar su partida, y al no profundizar en la respuesta no se puede realizar una buena acción de retención que la empresa pueda implementar para retener a esos colaboradores que se marchan por temas personales.

REFERENCIAS

Aldaz, A. (s.f.) Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla? QuestionPro.

https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/#tipos_rotacion

Aliaga, R. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa “Avecitas”. [Tesis pregrado, Universidad Continental]. Archivo digital.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_30_8_Aliaga_Huali_2019.pdf

Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Revista Entramado, 15(1).

<https://www.redalyc.org/journal/2654/265460762008/265460762008.pdf>

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019) Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* 11(4), 163-170.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317>

ASOSA Personal (2021) ¿Qué es el Talento Humano?

<https://www.asosa.com.mx/es/blog/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-talento-humano.html>

Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D. y Rojas, F. (2014) *Evolución de la Gestión del Talento Humano, su integración con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá* [Tesis de grado, Universidad Sergio Arboleda]. Archivo digital.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>

Barford, I. & Hester, P. (2011) Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition University*.

<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535500.pdf>

Batallas, M. (2007). *Gestión calidad y competitividad*. Cargraphis.

- Beltran, E. (2015) Motivación Laboral y sus efectos sobre el índice de Rotación de Personal en el sector operativo de la empresa Admineli CIA. Ltd [Tesis de Licenciatura, Universidad Central de Ecuador] Archivo digital.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7337/1/T-UCE-0007-220i.pdf>
- Bocanegra, A. (2022) Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la ciudad de Piura. [Tesis de pregrado, Universidad de Piura] Archivo digital.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5538/AE_2202.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bolero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939001>.
- Caldera, D., Arredondo, M. y Zárate, L. (2019) Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629.
<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/>
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). Las practicas del capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Forum Empresarial*, 23(1), 1-21.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63157547008>
- Campoverde, A. (2016) Gestión Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la ciudad de Babahoyo [Tesis de Licenciatura, Universidad Regional Autónoma de Los Andes]. Archivo digital.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5103/1/TUBADM021-2016.pdf>
- Castillero, O. (2019, 28 de julio) Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia. *Psicología y Mente*.
<https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>
- Chávez, J. y Ríos, E. (2017) Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Archivo digital.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624551>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humano: El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. McGrawHill.

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Concejo, E. (2018, 9 de abril) Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>

Correa, S. (2011) Proceso de Construcción teórica de la palabra Gestión. [Universidad Católica de Pereira]. Archivo digital.

<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/954/1/Gestion%20OSO.pdf>

Cubillos, B., Velásquez, F. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Revista El Sevier Doyma*, 5(10), 69-73.

<http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5n10/2027-5692-sdn-5-10-69.pdf>

Del Castillo, A. (2017) La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

EAE Business School (2021, 13 de septiembre) Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave.

<https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

El Financiero (2021, 9 de octubre) Dime en qué año naciste y te diré a qué generación perteneces. El Financiero.

<https://www.elfinanciero.com.mx/el-preguntario/2021/07/06/dime-en-que-ano-naciste-y-te-dire-a-que-generacion-perteneces/>

Eslava, E. (2011), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. *Recursos humanos blog*.

<https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/02/25/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

Esteba, E. (2022, 24 de julio) ¿A qué generación perteneces? Descúbrelo según tu fecha de nacimiento. TeleMadrid.

<https://www.telemadrid.es/noticias/sociedad/Generaciones-segun-ano-de-nacimiento-0-2470252960--20220719111500.html>

Fernández, G. (2011) Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la Secretaria de Inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.

http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf

Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

[http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Flores, Z. (2016, 4 de agosto) ¿Por qué los mexicanos renuncian a su empleo? *El Financiero*.

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/por-que-los-mexicanos-renuncian-a-su-empleo/>

Galvis, F. (2014, 2 de julio) *Antecedentes Históricos del Recurso Humano*.

<https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

García, J. Ethel, S. y Pulido, R. (2017) Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *Face. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141.

https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657

García, M. y Leal M. (2008) Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Revista Omnia*, 14(3), 144-159.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

García, M. (2018, 5 de enero) Quiénes son y qué quieren los Centennials, los nativos digitales. Soy Emprendedor.

<https://emprendedor.com/quienes-son-y-que-quieren-los-centennials-los-nativos-digitales/>

Garibay, J. (2019, 6 de abril) Así son los Millennials mexicanos: Sus 5 características definitivas. Revista Merca 2.0

<https://www.merca20.com/asi-son-los-millennials-mexicanos-sus-5-caracteristicas-definitivas/>

Ghiglione, F. (2015) *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Palma]. Archivo digital.

https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/944/e_ghiges075.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, M. (2021, 12 de agosto) ¿Qué significa ser centennial o millennial? Gaceta UNAM.

<https://www.gaceta.unam.mx/centennials-y-millennials-claves-para-su-definicion/>

Herrera, A., Mendoza, C. y Torrejon, R. (2016) Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A. [Tesis para Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Archivo digital.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621729>

Huergo, J. (s.f.) Los Procesos de Gestión.

<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Jaime, H. (2021) Offboarding, la importancia de decir adiós en los mejores términos. Holmes HR.

<https://www.holmeshr.com/blog/proceso-de-offboarding/>

- Jaimes, C. (2020) Desempeño laboral de la Generación millennial. [Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Archivo digital.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50989/DESEMPE%33%91O%20LABORAL%20DE%20LA%20GENERACI%C3%93N%20MILLENNIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jara A., Nicanor, A., Nancy, A. y Medina, J. (2018) Gestión del talento humano como factor del mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83),
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Juárez, M. y Palpa, J. (2020) Desempeño laboral y su influencia en la gestión de almacén de la empresa TXI Estilo S.A.C. del Distrito del Cercado de Lima 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Archivo digital.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/929/TEISISJUAREZ%20ZEGARRA-PALPA%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, J. (2018) ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? BBVA.
<https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Licari, S. (2022) ¿Qué es onboarding? Significado, proceso y ejemplos, Gestión de Clientes. HubSpot.
<https://blog.hubspot.es/service/proceso-onboarding>
- López, P., Díaz, Z., Segredo A. y Pomares, Y. (2017) Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 1-15.
<https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/3-15>
- Lorenzo, R. (2006) ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 2(11), 72-163.
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2933/A%20que%20se%20le%20denomina%20talento.pdf>
- Luz, B. (2017) El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939001>

- Majad, M. (2016) Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(80), 148-165.
<https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Manríquez, M., Lara, F., Quintero, J. y Aguirre, T. (2022) Factores determinantes de la intención de rotación laboral en México: evidencia empírica mediante modelo logit. *Revista CIMEXUS*, 17(2), 137-151.
<file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/415-1373-1-PB.pdf>
- Marconi, L. (2017) Propuesta de entrevista de salida para una compañía multinacional del sector asegurador [Tesis de grado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Archivo digital.
<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2356/1/PAPER%20ROMINA%20MANGIA.pdf>
- Mejía, A., Bravo, M y Montoya, A. (2013) El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433593002.pdf>
- Monsalve, J. (s.f.) Jóvenes, talento y perfil emprendedor. *Instituto de la Juventud*.
http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf
- Montealegre, J., Delgado, A. y Cubillos, C. (2017) Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento de Tolima. *Revista Pensamiento y Gestión*, (42), 26-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64652584003>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016) El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica “Visión de Futuro”*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Mora, C. (2007). Clima Organizacional. *Gestiopolis*.
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-alclimaorganizacional>.
- Moreno, F. y Godoy, E. (2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangib e.pdf>

Muñoz, N. (2014) La gestión del talento humano como ventaja competitiva y factor de éxito en el Mer Candy Corporation [Tesis de pregrado, Universidad de Santo Tomas]. Archivo digital.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2825/Mu%C3%B1oznathaly016.pdf?sequence=1>

Palmar, G., Rafael, S., Valero, U. y Jhoan, M. (2014) Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio de Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.

<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Pérez, A., Vázquez, A. y Levin, S. (2015) El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y Empresa*, 17(29), 13-33.

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745002.pdf>

Peña, M. y Durán, N. (2015). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454153.pdf>

Ramírez, C. (2016, 13 de abril) Tres características que diferencian a las Millennials mexicanas. *El Economista*

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Tres-caracteristicas-que-diferencian-a-las-Millennials-mexicanas--20160413-0178.html>

Real Academia Española [RAE] (2006) Talento.

<https://www.rae.es/desen/talento>

Remetería, A. (2008). Concepto de gestión. *Editorial Universidad Bolivariana*

Silva, J. (2018) *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Editorial Area de Innovación y Desarrollo S.L.

https://issuu.com/3ciencias/docs/gesti_n_y_desarrollo_organizacional_d82c5794398921?embed_cta=embed_badge&embed_context=embed&embed_domain=www.3ciencias.com&utm_medium=referral&utm_source=www.3ciencias.com&embed_id=4517965%2F65347374

- Silva, J. (2019) Características de los millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima Metropolitana en el año 2018. [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres] Archivo digital.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5789/silva_vjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sofía, A. (2021) Tasa de rotación de personal en México, ¿cómo mejorarla? *Factorialblog*. <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/>
- Solís, A. y Ventura, L. (2019) Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco – 2016 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Archivo digital.
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1634/1/T026_72637921_T.pdf
- Solís, F., Cisneros, G., Guaderrama, K. y Portillo, M. (2020) Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Revista Administración y Organizaciones* 23(45), 84-99
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/440/357/1488>
- Solivellas, B. (2021) Offboarding: qué es y cómo realizarlo. Homuork, Member of LCI.
https://www.homuork.com/es/offboarding-que-es-y-como-realizarlo_357_102.html
- Solutions & Payroll (2021, 11 de agosto) Gestión de Recursos Humanos: Qué es, características y objetivos clave.
<https://solutionsandpayroll.com/gestion-de-recursos-humanos-que-es/>
- Suárez, E. (2011) ¿Qué entendemos por talento? Suárez Battan & Asociados, Búsqueda de Ejecutivos.
<https://www.sb-asociados.com/files//Articulos/Newsletter/Abril2011/Queentendemosportalento.pdf>
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango) [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Talent2Win (2022, 29 de agosto) Tipos de rotación de personal en las empresas. Talent2Win.

<https://talent2win.com/tipos-rotacion-personal/>

Tejada, A. (2006) Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde El Caribe*, (12), 115-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Trelles, E. (2018) Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones den un Call Center del Distrito de El Agustino [Tesis de pregrado, Universidad de San Martin de Porres]. Archivo digital.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valentín, H. (2017) Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Archivo digital.

<http://repositorio.uiqv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESES%20VALENTIN%20RODRIGUEZ%20HUGO%20AMARICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Vásquez, A. y Lara, J. (2009) Gestión de Talento Humano. *Overblog*.

<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>

Vargas, I. (2014, 9 de septiembre) 7 razones por las que renuncian los 'millennials'. Expansión.

<https://expansion.mx/mi-carrera/2014/09/08/7-razones-por-las-que-renuncian-los-039millennials039>

Villagómez, M. y Báez, A. (2015) La Administración: El talento humano en relación con la formación científico-tecnológica. *Revista Publicando*. 2(4) 122-131.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833521.pdf>

Ynzunza, C. y Izar, J. (2016) Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (69), 47-63.

<https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/1870/1741>

ENTREVISTA

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
Facultad de Contaduría Pública
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Maestría en Gestión Organizacional**

OBJETIVO: El objetivo de la presente entrevista es recabar la información sobre las expectativas laborales de la generación millennial, para entender sus expectativas y reducir la rotación de personal.

(Pedir de favor una descripción de los siguientes incisos para poder entender la historia, giro, tamaño de la empresa)

- **Antecedentes o historia de la empresa** ¿A qué se dedica la empresa y cuantos años lleva laborando?
- **Organización y administración** ¿Cómo está organizada la empresa en cuanto a niveles jerárquicos y cuantas personas laboran?
- **Operación** ¿Como opera la empresa? ¿Solo se encarga de maquilar y como son sus procesos?
- **Productos o servicio** ¿Qué productos vende?
- **Mercado** ¿A quién va dirigidos sus productos y en que zonas? ¿Qué tipos de usuarios tienen?
- **Planes futuros** ¿Qué planes a futuro tienen como empresa?
- **Tema de interés** (la rotación de personal de la generación millennial)
 - 1- ¿Qué tan común es la rotación de personal de los millennials en la empresa?
 - 2- ¿Existe una entrevista de salida?
 - 3- ¿Hay un departamento, área o puesto en específico que se presente mayor rotación de personal?
 - 4- ¿Además de rotación externa, existe algún otro tipo de rotación?

- 5- ¿Existen acciones de retención para evitar que los millennials renuncien? Si es así, ¿Cuáles?
- 6- Una vez ingresado el colaborador, ¿Cuál es el tiempo promedio en que dura una persona en el mismo puesto?
- 7- ¿Qué errores frecuentes cometen los millennials en su puesto y actividades laborales?
- 8- Al momento de la separación, ¿han expuesto sus motivos de abandono?
- 9- ¿Crees que esta generación acepta ordenes o retroalimentación?
- 10- ¿Identificas algunas destrezas o habilidades que afronten a los demás?
- 11- ¿Qué recomendaciones se les podrían dar a los millennials?

(Agradecer por el tiempo dedicado a la persona entrevistada)



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0024/2024

Asunto: Digitalización de Tesis

C. LUIS EDUARDO LAGUNA CUETO

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “**CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE LA CIUDAD DE PUEBLA**” a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 13 de noviembre de 2024


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552