



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA CONDUCTA DE ROTACIÓN
LABORAL EN MILLENNIALS:
UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

MAYRA CECILIA CANALES ZORRILLA

LIMA - PERÚ

2022

LA CONDUCTA DE ROTACIÓN LABORAL EN MILLENNIALS: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

Asesora: Brigitte Aguilar Salcedo
Fecha: 21/12/2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

El informe final cuenta con índice de similitud de 21%, al estar por debajo del 25% se considera como adecuado.



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	1%

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. VIVIAN LANDÁZURI WURST

Presidente

Lic. ELENA DEL ROSARIO MARTÍNEZ DÍAZ

Vocal

Mg. VICTORIA DE JESÚS VIGO FERNÁNDEZ-PRADA

Secretaria

ASESOR DE TESIS

Mg. BRIGITTE ANA LUCÍA AGUILAR SALCEDO

DEDICATORIA

A mis amados padres María Zorrilla Ames y Víctor Canales Rimachi.

A ti mamá, por tu preocupación, tus cuidados, por tu compañía incondicional y
por tantos momentos donde tu mente creativa me ayudó a sobresalir.

A ti papá, por tener el corazón de un verdadero amigo, porque siempre estuviste
ahí y me demostraste tu amor infinito en cada momento de necesidad.

A ambos, por ser mis modelos de disciplina, constancia y superación.

Porque sin ustedes este trabajo final no hubiera sido posible.

Porque mis logros serán siempre los suyos.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Brigitte Aguilar Salcedo por su valiosa mentoría en el proceso de realización de la presente investigación, por su tiempo, dedicación y empuje para dar lo mejor de mí en cada entrega.

A mis compañeros de asesoría y de internado Gina, John, Miluska y Cristina, porque entre todos nos ayudamos a resolver nuestras dudas durante el proceso.

A mi hermano Rodrigo y mi primo hermano Crysthian, porque con sus experiencias personales ampliaron mi perspectiva acerca de la conducta de rotación laboral en millennials como ustedes.

A mi querido Alexis, por su valioso acompañamiento emocional y su infinita comprensión durante este proceso.

2.3.2. Estudios que exploran factores psicológicos y organizacionales que influyen en el fenómeno de rotación laboral en millennials.....	37
2.3.3. Estudios que exploran factores psicológicos y organizaciones que favorecen o influyen en la retención laboral en millennials	40
2.3.4. Estudios que se centran en proponer o diseñar estrategias de manejo del fenómeno de rotación laboral en millennials	45
2.4. Reflexiones teóricas sobre el tema.....	54
2.5. Impacto teórico y social del tema	71
2.5.1. Aportes a la psicología organizacional	71
2.5.2. Aportes a la práctica profesional de la psicología	76
2.5.2.1. Aportes a nivel general	76
2.5.2.2. Aportes a la realidad peruana	81
3. CONCLUSIONES.....	84
3.1. Aporte personal.....	90
3.2. Limitaciones del estudio	93
3.3. Propuestas de cuestiones que deben investigarse a futuro.....	94
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXO 1	

RESUMEN

Uno de los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones en relación con el personal millennial, es la alta rotación o ausentismo de estos jóvenes, influyendo de manera negativa tanto en la organización como en sus colaboradores. Por lo tanto, la presente investigación documental tiene por objetivo general analizar el impacto teórico de los factores que inciden en la conducta de rotación laboral en la Generación Millennial. Los objetivos específicos consisten en describir esta conducta, identificar y clasificar las principales causas que motivan la misma, indagar los diseños de investigación actuales más utilizados para su estudio y analizar cuáles son las estrategias que se están utilizando para su manejo. Para ello, se realizó una revisión de la producción científica, teórica y empírica documental de los últimos 5 años a nivel de Latinoamérica y Europa, analizando capítulos de libros, artículos científicos e investigaciones de grado de tipo cualitativas, cuantitativas y mixtas publicadas en revistas, bases de datos reconocidas y repositorios digitales. Los estudios revisados en los idiomas inglés y español se seleccionaron y clasificaron en categorías para un mejor entendimiento del tema. Se encontró que la conducta de rotación laboral se produce por un fenómeno a nivel organizacional, donde la satisfacción del individuo juega un papel crucial, mediado principalmente por las oportunidades laborales externas, el grupo etario y el rubro de la empresa. No obstante, es importante comprender que existen factores que se encuentran fuera del control de la empresa, como aquellos de tipo personal, familiar o shocks de tipo organizacional que la persona decide no aceptar. Se puso en evidencia la carencia de instrumentos psicométricos acerca el tema en la región, además de las principales herramientas que se utilizan para el estudio de este fenómeno: las encuestas, cuestionarios y el índice de rotación. Como principales estrategias utilizadas actualmente para el abordaje de esta problemática, se pone en conocimiento el modelo de retención de Madero, la filosofía del endomarketing de Trujillo *et al.* y la propuesta de Ramírez, quien resalta el trabajo a partir de los valores laborales.

Palabras clave: Rotación laboral, Millennials, Generación Millennial, Generación

Y

ABSTRACT

One of the most frequent problems that organizations present in relation to millennial personnel is the high turnover or absenteeism of these young people, negatively influencing both the organization and its collaborators. Therefore, this documentary research has the general objective of analysing the theoretical impact of the factors that affect the behaviour of job turnover in the Millennial Generation. The specific objectives are to describe this behaviour, identify and classify the main causes that motivate it, investigate the current research designs most used for its study and analyse what strategies are being used to manage it. For this purpose, a review of the scientific, theoretical, and empirical documentary production of the last 5 years at the level of Latin America and Europe was carried out, analysing book chapters, scientific articles and qualitative, quantitative and mixed degree research published in indexed journals, recognized databases and digital repositories. The studies reviewed in the English and Spanish languages were selected and classified into categories for a better understanding of the subject. It was found that job turnover behaviour is produced by a phenomenon at the organizational level, where individual satisfaction plays a crucial role, mainly mediated by external job opportunities, age group and company category. However, it is important to understand that there are factors that are beyond the control of the company, such as personal, family or organizational shocks that the person decides not to accept. The lack of psychometric instruments on the subject in the region was highlighted, in addition to the main tools used to study this phenomenon: surveys, questionnaires and the turnover rate. As the main strategies currently used to address this problem, we have Madero's retention model, the endomarketing philosophy of Trujillo et al. and Ramírez's proposal, who highlights work based on labour values.

Keywords: Job turnover, Millennials, Millennial Generation, Generation Y

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha percibido claramente una gran afluencia de jóvenes millennials en la fuerza laboral, lo cual ha revolucionado los lugares de trabajo en todo el mundo, debido a las nuevas y diferentes expectativas que tienen sobre el mismo (Sebastian & Virani, 2021). Conocidos también como “Generación Y”, y de acuerdo con el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica (OIJ), los millennials son aquellas personas que nacieron en plena consolidación de la era digital y que se hicieron adultos con el cambio de milenio (OIJ, 2017). Según esta organización, no existe un acuerdo sobre sus límites temporales, pero se puede decir que inicia con los nacidos en los primeros años de la década de los 80 y se extiende hasta finales de la década de los 90 e inicios del 2000, por lo que estos jóvenes hoy en día tendrían entre 21 a 39 años, aproximadamente.

De acuerdo con autores como Mitta (2019), Madero (2019) y De la Garza *et al.* (2019), uno de los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones en relación al personal millennial, es la alta rotación o ausentismo de estos jóvenes. En esta línea, se puede definir operacionalmente a la rotación laboral mediante dos indicadores: la intención de rotación y la rotación laboral real (Li *et al.*, 2020). La intención de rotación, por un lado, puede entenderse como la intención de comportamiento de un individuo o, en el marco del modelo del comportamiento planificado de Fishbein y Ajzen (1975, citados en Regalado *et al.* 2017), también llamado “conación”, de dejar el empleo en la organización en la que trabaja; mientras que, por otro lado, la rotación laboral real se refiere a la conducta o comportamiento de rotación, es decir, la realización fáctica del retiro.

En este marco, es relevante obtener conocimiento acerca de cómo y por qué este fenómeno se manifiesta en dicha población debido a que hoy en día los millennials poseen atributos, necesidades y características diferentes a otras generaciones (Mitta, 2019), motivo por el cual esperan una cultura laboral y un sistema de apoyo social diferentes en el lugar de trabajo (Sebastian & Virani, 2021). De esta manera, el abordaje de este tema beneficia tanto a estos jóvenes como a las empresas en las que trabajan. Al preparar a las organizaciones con el conocimiento

suficiente acerca de lo que esta generación necesita, se les permite afrontar los nuevos desafíos que traen consigo, reducir sus índices de rotación y dar soporte fundamental a su estrategia competitiva; mientras que los empleados millennials encuentran un lugar donde pueden ver satisfechas sus necesidades laborales y de crecimiento profesional.

En este punto, cabe destacar que el aumento en la rotación del personal genera grandes pérdidas para las empresas, ya que implica pérdidas importantes en productividad, tiempo y dinero. Así también, es significativa la influencia negativa que ejerce en la vida de los empleados. Caldera *et al.* (2019), indican que la rotación es una señal de alarma en cuanto a motivación y satisfacción del personal, concepto que refuerza Flores *et al.* (2008, citados en Báez, 2017), afirmando que “generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (p.65). Además, este fenómeno no solo repercute de manera negativa en los empleados que deciden abandonar, sino también en los que quedan en la organización. Considerando que cada individuo se encuentra vinculado a una red de amigos y colegas, cuando estos se retiran, las relaciones, flujos de trabajo y redes de comunicación se ven interrumpidas en aquellos que quedan (Hom, Allen y Griffeth, 2020). De acuerdo con Madero (2019), este también crea ambientes de estrés y tensión, generando suspicacia en los empleados restantes, quienes pueden verse motivados a buscar nuevas alternativas de trabajo en otra organización. Esto podría deberse a la idea de que quien se va tiene un mejor empleo en otro lugar, de manera que la percepción que tienen acerca de su trabajo actual puede verse alterada (Hom, Allen y Griffeth, 2020).

Por lo tanto, la aplicación práctica del presente estudio es brindar conocimiento sobre la rotación laboral en millennials, a fin de que las empresas mejoren su entendimiento acerca de cómo esta joven generación piensa y actúa en relación a su trabajo. Para ello, en esta investigación se analiza el proceso de rotación, además de aquellos factores, tanto de tipo organizacional como

psicológico, que influyen en dicha conducta en la Generación Millennial; así también se brindan importantes estrategias para su manejo. De esa manera, los profesionales psicólogos pertenecientes a las áreas de recursos humanos, quienes son los encargados de velar por el bienestar de los trabajadores, podrían utilizar estos conocimientos brindados con el fin de intervenir en las acciones y políticas organizacionales que se estructuran, bajo estrategias de un corte psicológico de tipo emocional, favoreciendo que los objetivos individuales se logren a la vez que se cumplen con los objetivos de la empresa. Por ende, el personal de psicología podría influir en disminuir el índice de rotación de estos jóvenes en la organización, y evitar factores que afectan negativamente la empresa, tales como la difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, el incremento en los costos, el daño en la imagen de la compañía, así como tener empleados desmotivados, insatisfechos e inestables, entre otros.

En consecuencia, el objetivo general del presente trabajo es analizar el impacto teórico de los factores que influyen en la conducta de rotación laboral en la generación millennial, a través de una revisión de la producción científica, teórica y empírica documental en idiomas español e inglés, dentro de los últimos cinco años y a nivel de Latinoamérica y Europa; mientras que los objetivos específicos consisten en describir esta conducta, identificar y clasificar las principales causas que motivan la misma, indagar los diseños de investigación actuales más utilizados para su estudio y finalmente analizar cuáles son las estrategias que se están utilizando para el manejo de este fenómeno.

Para finalizar, es necesario señalar que se decidió llevar a cabo el presente estudio como un valioso aporte ante la carencia de investigaciones documentales acerca del tema, sobre todo en las regiones que abarcan el alcance de esta investigación, de los cuales los países latinoamericanos son los que cuentan con menor cantidad de este tipo de estudios. Considerándose que las investigaciones documentales se basan en una recopilación exhaustiva y sistemática de las fuentes disponibles acerca de un tema determinado (Posada, 2017), el presente estudio busca analizar investigaciones que exploren aquellos factores influyentes en la

conducta de rotación laboral en la generación millennial, desde el año 2017 al 2021. Cabe mencionar también que se hará énfasis en el análisis de la rotación externa, voluntaria, funcional y evitable, la cual es considerada la que mayor preocupación genera en las empresas.

De esta manera, se provee de un conocimiento mucho más amplio acerca de esta materia, se demuestra el tipo y nivel de la información hallada sobre el tema, los diferentes enfoques con los que se aborda y las posibles soluciones al problema planteadas hasta la fecha. Así, el presente trabajo constituye un enriquecimiento de los conocimientos existentes acerca del tema para estas regiones en particular y más específicamente para nuestro país.

Con este fin, se realizó un estudio de tipo documental, analizando capítulos de libros de reconocidos autores en el tema, artículos científicos y tesis de metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas. Todas estas investigaciones se delimitaron en las regiones de Latinoamérica y Europa, siendo escogidas aquellas publicadas en los idiomas español e inglés.

La búsqueda documental se llevó a cabo haciendo uso de bases de datos, repositorios digitales y buscadores.

Continuando con la justificación del tema, se debe tener presente que existen varias razones que avalan la importancia que se le da a esta generación, tanto en la teoría como en la práctica, en relación a su comportamiento en el ámbito laboral. En primer lugar, la generación millennial es la más numerosa. Hoy en día en el mundo, los millennials conforman una parte importante del mercado laboral, ocupando a nivel mundial más del 40% de la población, y siendo la primera generación que entra con mayor y mejor conocimiento de las herramientas de negocios que sus superiores (Díaz-Sarmiento *et al.*, 2017). Los baby boomers también son numerosos, sin embargo, por su edad actual, muchos integrantes de esta generación ya se jubilaron o se van a jubilar (Cismaru y Iunius, 2020). En segundo lugar, su arquetipo generacional. Los millennials son considerados como la “generación héroe” debido a que produjeron cambios importantes en la sociedad,

en la fuerza laboral y en el lugar de trabajo. Como es de notar, la generación millennial afectó dramáticamente el contrato psicológico entre empleador y empleado, lo que resultó en una nueva dinámica de las relaciones laborales (Cismaru y Iunius, 2020). En tercer lugar, su dinámica. De acuerdo con Cismaru y Iunius (2020), los millennials entrantes a la fuerza laboral hace veinte años no son iguales a los que entraron hace cinco. Por lo tanto, la generación millennial es compleja y dinámica, de forma que es su constante evolución lo que suscita mucho interés en la investigación. Finalmente, la cuarta razón son sus características disruptivas, las cuales separan abruptamente a las generaciones anteriores como la generación X y los baby boomers. Por este motivo, las personas de la generación millennial en adelante, son consideradas como “generaciones brecha”, razón por la cual ellos han sido y siguen siendo la cohorte más estudiada de todas (Cismaru y Iunius, 2020).

Por lo tanto, el aporte de conocimiento que provee la presente investigación permitirá un mayor acercamiento a las necesidades de los millennials, con el fin de que las organizaciones puedan aplicar adecuadas prácticas de recursos humanos asociadas principalmente con evitar la pérdida de este valioso talento. De acuerdo con Reyes *et al.* (2019), ello puede no solo ayudar a la creación y mantenimiento del capital humano organizacional, sino también dar soporte fundamental para la estrategia competitiva.

Sin embargo, si dichas prácticas son deficientes, se puede afectar profundamente a la empresa, ya que el hecho de perder trabajadores constantemente significa correr con determinados costos, que implican pérdidas importantes en productividad, tiempo y dinero. Chiavenato (2017), clasifica estos costos en tres categorías: costos primarios, costos secundarios y costos terciarios. Los costos primarios son aquellos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución, como son los gastos en un nuevo proceso de reclutamiento, en exámenes de evaluación y selección y en procesos de capacitación y supervisión. Los costos secundarios se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación y abarcan repercusiones negativas en la producción,

gastos en horas extras o en reemplazantes para suplir la vacante, y en la adaptación del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo y los clientes, que implica un incremento de accidentes y errores. Finalmente, los costos terciarios, se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo e incluyen mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reajuste de salarios y repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

De la misma manera, es significativa la influencia negativa que ejerce en la vida de los empleados. Como se había mencionado en el apartado anterior, la rotación se encuentra vinculada a la desmotivación e insatisfacción del personal, además de interrumpir las relaciones personales, de trabajo y de comunicación en aquellos empleados que quedan en la organización. Esto puede generar ambientes de estrés, tensión y suspicacia entre el personal, quienes pueden alterar la percepción que tienen acerca de su trabajo actual debido a la idea de que quien se va tiene un mejor empleo en otro lugar, motivándolos a buscar nuevas alternativas de trabajo en otras organizaciones y continuar así con el comportamiento de rotación laboral (Reyes *et al.*, 2019; Flores *et al.*, 2008, citados en Báez, 2017; Hom, Allen y Griffeth, 2020).

En conclusión, la entrada masiva de millennials al ámbito laboral, exige una constante renovación de los procesos y métodos de recursos humanos tradicionales, la mayoría de ellos basados en gestionar el talento humano como un recurso y no como socios estratégicos de la organización. Según Madero (2019) y Sebastian y Virani (2021), estos procedimientos clásicos no están siendo efectivos para las nuevas generaciones, ya que son menos atractivos para esta población y provocan un alto nivel de rotación. Por lo tanto, en el presente estudio se aborda un fenómeno relevante debido a su significancia económica y organizativa, considerada como una preocupación importante por las gerencias alrededor del mundo.

2. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

2.1. Conceptualización y alcance del tema

2.1.1. Definiciones conceptuales

2.1.1.1. Rotación laboral

Existen diversos conceptos con respecto a la rotación laboral que los autores han brindado a lo largo del tiempo según su enfoque o perspectiva. Para empezar, este concepto se viene trabajando desde el año 1918, época de la Revolución Industrial, en donde se observó que una de las principales causas de la rotación laboral fue la migración. En este año, el autor Paul Douglas la describe como “un cambio rápido de posición a posición” (Franco *et al.*, 2019, p.4).

Por su parte, en 1958, los autores March y Simon, explicaron el proceso de rotación laboral en términos de la conducta de retiro del individuo, teniendo en cuenta principalmente a la satisfacción laboral y al entorno económico como factores clave al momento de producirse una rotación voluntaria (Windon *et al.*, 2017). De esta forma, estos autores sentaron las bases para la mayoría de los estudios posteriores acerca de la rotación laboral (Windon *et al.*, 2017). Así, en el año 1977, W. Mobley, teniendo como base lo propuesto por March y Simon, agregó elementos psicológicos en el proceso de rotación para explicar la insatisfacción laboral a través de lo que él llamó “una condición de retiro” de los empleados en el proceso de rotación, basándose en el proceso cognitivo de comprender la satisfacción laboral y la intención de dejar el trabajo (Windon *et al.*, 2017).

En 1985, Pigors y Meyers, conciben a la rotación laboral en función a la organización, como un sistema de entrada y salida de personal, definiéndola como “el grado de movilidad interna y externa de los empleados, ya sea esta evitable o inevitable; favorable o desfavorable para la organización” (Franco *et al.*, 2019, p.4). En este mismo sentido, en el año 1986, Agustín Reyes Ponce, define a la rotación laboral como “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”

(Franco *et al.*, 2019, p.4). Este autor hace énfasis en lo importante que es considerar la sustitución al momento de entender la rotación laboral, aclarando que el nivel de rotación no consideraría a los trabajadores que se retiran y no son reemplazados, ya que se trataría de un caso de reajuste estructural o reducción de personal; mientras que lo mismo sucede con aquellos trabajadores que ingresan a la organización sin sustituir a trabajadores anteriores en cuyo caso se podría hablar de un crecimiento de la empresa.

Idalberto Chiavenato, uno de los principales autores acerca de la administración y la gestión de recursos humanos en la actualidad, define a la rotación laboral como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2017, p.116). Este autor concibe a la organización como un sistema abierto, en el que es fundamental entender que tanto el mercado de recursos humanos (personas) y el mercado del trabajo (puestos de trabajo) funcionan en una similitud al esquema oferta-demanda, lo cual genera un intercambio entre ambos mercados de forma constante, recíproca y de influencia mutua.

Finalmente, cabe señalar que la rotación laboral puede clasificarse, en interna o externa, voluntaria e involuntaria, funcional o disfuncional y evitable o inevitable (Chiavenato, 2017; Hom, Allen y Griffeth, 2020). Por lo tanto, en la presente investigación se va a hacer énfasis en el análisis de la rotación externa, la cual se produce en el personal que egresa de la organización, dejando de formar parte de esta. Así también, en aquella que es voluntaria, funcional y evitable, es decir, que parte desde la libre elección colaboradores altamente eficaces de dejar de laborar en la organización, y depende de causas en que las que esta ha podido influenciar.

2.1.1.2. Generación millennial

La concepción del término “generación” depende en gran medida del enfoque y perspectiva de los autores que estudiaron este fenómeno social. De manera sucinta, se puede definir el término a partir de dos líneas de pensamiento: una positivista y otra histórico-romántica. Según la visión positivista, entre los que destacan autores como Hume, Comte y Ortega y Gasset, una generación comprende grupos humanos que poseen elementos comunes en relación con su ciclo biológico (edad, etapa de desarrollo), las cuales condicionan su pertenencia a una determinada generación. Por otro lado, la visión histórico-romántica, cuyos representantes incluyen a Dilthey, Jaeger y Heidegger, afirma que la pertenencia a una generación depende de la influencia histórica, política, social y cultural que reciben los individuos (Díaz-Sarmiento *et al.*, 2017).

Sin embargo, a pesar de que, a lo largo de los años, los conceptos y teorías sobre las generaciones fueron diversas, seguía siendo difícil distinguirlas en la praxis de la investigación (Caballero & Baigorri, 2019). En este sentido, en los años 90’s, los historiadores americanos William Strauss y Neil Howe, fueron los primeros en desarrollar un modelo de aplicación práctica, unificando todos los elementos que se fueron disgregando de la teoría de las generaciones e identificando los ciclos generacionales, que los autores llaman “Saeculum”, con una duración entre 80 a 90 años y divididos en cuatro etapas de 20 a 22 años cada una. De acuerdo con estos autores, en el presente nos encontraríamos en el ciclo denominado “Saecula Millennial”, dividida por las generaciones hoy conocidas como Baby Boomer, Generación X, Generación Millennial y Generación Z (Caballero & Baigorri, 2019).

Es así como, desde esta percepción teórica, los autores Howe y Strauss en 1991, acuñaron por primera vez el término “Generación Millennial”, en su libro “Generations” para referirse a la generación de las personas cuyas fechas de nacimiento se encuentran aproximadamente entre los años 1982 y 2004

(Govindarajan, 2020). Otros conceptos, han sido, de acuerdo con Caballero & Baigorri (2019), difundidas por los medios de comunicación de masas, y están basadas en el trabajo de publicistas y centros de marketing que de alguna u otra forma desarrollan y/o complementan las divisiones de Strauss y Howe. Por lo tanto, y de acuerdo con el OIJ (2017), podríamos afirmar que no existe un acuerdo entre los autores sobre los límites temporales para definir a la generación millennial, sin embargo, esta organización, sugiere, de manera general, que su referente de inicio son los primeros años de la década de los 80 y se extiende hasta finales de la década de los 90 e inicios del 2000, por lo que estos jóvenes hoy en día tendrían entre 21 a 39 años, aproximadamente.

Por consiguiente, a raíz de lo revisado, se podría decir que la generación millennial es un grupo de personas que comparten características que los identifican y a su vez los diferencian de otras generaciones, debido a que estuvieron influenciados por el momento histórico y los acontecimientos vividos, el ámbito geográfico-territorial, los valores y la época cultural-educacional experimentada, condicionando el perfil, el carácter y la personalidad de estos (Ojeda & López, 2017).

De esta manera, y de acuerdo con Díaz-Sarmiento *et al.* (2017), los millennials fueron criados en pleno uso de la tecnología como parte integral de su vida, razón por la cual su afinidad por el mundo digital es una de sus características más relevantes. Crecieron con la revolución del internet, los *smartphones*, redes sociales y acelerados avances tecnológicos, por lo cual están acostumbrados a tener información al instante. Debido al gran manejo que tienen de la tecnología, ellos constituyen la primera generación en entrar con mayor y mejor conocimiento de las herramientas de negocios que sus superiores. Por lo tanto, con ellos surgieron nuevas ideas y formas de hacer las cosas y es justamente este pensamiento y actuación diferente lo que ha suscitado tanto interés en las empresas alrededor del mundo.

Además, los millennials crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos, y han tenido tantos premios y trofeos durante su crecimiento, que muchos de ellos piensan que deben ser promovidos de sus trabajos con rapidez (Stein, 2013 citado en Díaz-Sarmiento *et al.*, 2017). Esta puede ser una de las razones por las cuales están constantemente buscando nuevas oportunidades para crecer, y, por lo tanto, en organizaciones que no promuevan su autodesarrollo, no duden en mostrar muy poca lealtad y pensar en retirarse. Por último, en el aspecto familiar, los millennials conforman hogares en los cuales la pareja es laboralmente activa, motivo por el cual ellos combinan su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible.

2.1.2. Modelos teóricos

A continuación, se van a presentar modelos teóricos que si bien no responden al comportamiento de la población millennial en específico, analizan y nos permiten comprender el fenómeno de rotación laboral. Esto se debe a que, luego de una profunda investigación, hasta la fecha no se han encontrado modelos teóricos centrados netamente en explicar la rotación laboral en millennials, sin embargo, los modelos que se expondrán en el siguiente apartado nos brindan un acercamiento que puede ser aplicado a toda población en general.

De esta forma, y de acuerdo con una investigación documental realizada por Hom *et al.* (2017), los primeros estudios que buscaban explicar el fenómeno de rotación laboral surgieron a partir de 1925, año en que Bills publicó el primer artículo de carácter empírico en la revista *Journal of Applied Psychology*, demostrando que los trabajadores de oficina renuncian con más frecuencia si sus padres eran profesionales o propietarios de pequeñas empresas que aquellos cuyos padres trabajaban en trabajos no calificados o semicalificados.

Desde ese entonces, las investigaciones acerca de la rotación laboral no volvieron a aparecer, con algunas excepciones, hasta aproximadamente los años 1960s y 1970s (Hom *et al.*, 2017). Es en esta época, en que la teoría inaugural de la rotación voluntaria de March y Simon (1958) fue un cambio paradigmático que se

alejó de la corriente previa de investigación principalmente atórica (Hom *et al.*, 2017). Estos autores crearon una base para la investigación sobre la rotación y la intención de rotación, a partir de la cual Mobley (1977) y Price (1977) elaboraron sus modelos teóricos, convirtiéndose, junto con March y Simon, en los estudiosos más influyentes en la investigación sobre esta materia (Windon *et al.*, 2019). A continuación, se procederá a explicar estos modelos, así como aquellos que surgieron a partir de los mismos.

2.1.2.1. Modelo de March y Simon

Como se había mencionado, en 1958, James March y Herbert Simon propusieron un modelo que influyó la mayoría de los estudios acerca de la rotación laboral. De acuerdo con esta propuesta, la decisión de retiro de un empleado se ve modulada por dos variables: (1) "movimiento fácil percibido", que está asociado con las oportunidades o alternativas laborales percibidas; y (2) "deseo de movimiento percibido", que está asociado con la percepción sobre sus propios deseos de realizar el cambio, mediada por la satisfacción laboral. Ambos factores afectan de forma independiente la motivación de un empleado para retirarse de la organización. Sin embargo, este modelo percibe la motivación solo a través de la satisfacción. Otros factores como el compromiso organizacional no fueron considerados en el proceso de rotación. (Windon *et al.*, 2019).

Por lo tanto, aplicando los principios de este modelo en la conducta de rotación laboral en millennials, se empezaría por analizar este proceso a partir de las oportunidades laborales externas. Actualmente, las ofertas del mercado laboral son muy amplias, e incluso, las empresas compiten constantemente por la atracción y retención del valioso talento de estos jóvenes en lo que se conoce como "guerra por el talento". Asimismo, citando las características explicadas en los párrafos anteriores, entre los que destacan la búsqueda de nuevas oportunidades y de desarrollo constantes de los millennials, ellos tienden a considerar cambiar de empleo en cortos periodos de tiempo, y más aún en un contexto de oportunidades laborales amplias, en el que se les brinda la facilidad necesaria. Por estas razones,

los deseos de realizar un cambio de empleo pueden ser altas, cabiendo la posibilidad de que, incluso estando satisfechos, no duden en cambiar a un trabajo donde tendrán mejores condiciones o beneficios. Es por ello que el análisis de otros factores como el compromiso laboral, o eventos que impacten en su vida personal u organizacional, sean importantes al momento de explicar su decisión de rotación.

2.1.2.2. “Modelo de vínculos intermedios” de Mobley

En 1977, William Mobley amplió el enfoque de March y Simon agregando elementos psicológicos al proceso de rotación, basándose en la comprensión del proceso cognitivo de cómo la insatisfacción en el empleado evoluciona hasta convertirse en rotación laboral (Windon *et al*, 2019; Hom *et al*, 2017). Por lo tanto, este modelo denominado “*Intermediate Linkages Model*”, en español, “Modelo de Vínculos Intermedios” (Tubay, 2019), es de carácter más heurístico que descriptivo, en el que se establece que el mecanismo principal para convertir la insatisfacción del empleado en un comportamiento de rotación está basado en las siguientes 3 cogniciones:

1. Pensar en renunciar: el empleado considera dejar la organización.
2. Intención de búsqueda: el empleado decide buscar un trabajo fuera de la organización.
3. Intención de renunciar: el empleado decide dejar la organización en algún momento no especificado en el futuro.

De esta manera, de acuerdo con la teoría de Mobley, el comportamiento de rotación es un proceso de decisión vinculado a una secuencia de etapas cognitivas que comienzan con la evaluación del puesto de trabajo actual, seguido por un estado emocional de satisfacción o insatisfacción. De este modo, la insatisfacción iniciará la idea de retirarse del puesto actual. A continuación, se evalúan los beneficios y costos del retiro, lo cual genera la intención de buscar alternativas de empleo. Al buscar estas alternativas, se procederá a evaluarlas y compararlas con el trabajo

actual, para luego desarrollar la intención de rotación laboral. Por último, esta persona decidirá renunciar o continuar (Windon *et al*, 2019; Hom *et al*, 2017).

Gracias a que este modelo es de tipo procedimental, es decir, explica las etapas cognitivas que atraviesa un trabajador al momento de tomar la decisión de cambiar de empleo, se puede obtener un mayor acercamiento a los procesos psicológicos que subyacen a la toma de esta decisión. Por lo tanto, aplicando este modelo para comprender la rotación en millennials, se podría decir que estos empleados empiezan por evaluar su puesto de trabajo actual, el cual derivará en un sentimiento de satisfacción o insatisfacción. De acuerdo con los principios de Mobley, la insatisfacción iniciará la idea de retirarse de su puesto. Sin embargo, en este punto cabe considerar que la insatisfacción con su puesto de trabajo no es la única variable que podría derivar en una posterior idea de retiro en millennials. Tomando en cuenta que esta población antepone sus intereses personales y su autosuperación antes que todo, una buena oferta laboral en otra empresa podría significar que, a pesar de estar satisfechos, decidan cambiar de empleo.

Continuando con lo propuesto por Mobley, como siguiente etapa, el empleado evaluará los beneficios y costos del retiro, y al ver que estas le son favorables, generará la intención de buscar alternativas de empleo o evaluar ofertas laborales ofrecidas anteriormente. Luego procederá a la evaluación y comparación de estas con el trabajo actual, para luego desarrollar la intención de rotación laboral. Por último, el empleado millennial decidirá renunciar o continuar.

En conclusión, podría decirse que este modelo explicaría una de las formas de comprender a nivel cognitivo la decisión de rotación de los millennials, mas no de forma total. No obstante, los constructos de Mobley aún sobreviven en la teoría y el trabajo modernos, aunque con algunas modificaciones en su secuencia causal original (Hom *et al*, 2017). Además, este autor estableció firmemente el concepto de que la intención de rotar representa el antecedente más fuerte y próximo del comportamiento de rotación, y con los años, esta premisa se ha mantenido, y la

intención de rotación sigue siendo esencial en prácticamente todos los tratados acerca de la rotación (Hom *et al*, 2017).

2.1.2.3. “Modelo causal de rotación” de Price

En 1977, James Price se basó en una revisión exhaustiva de escritos académicos para articular una amplia gama de determinantes de la rotación laboral (Hom *et al*, 2017). De esta manera y aprovechando su experiencia en sociología, Price presentó el Modelo Causal de Rotación, el cual captura no solo las causas del lugar de trabajo (p.e. integración, salario) y del mercado laboral, sino también las causas de la comunidad (responsabilidad de parentesco) y ocupacionales (profesionalismo). Así, este modelo incluyó 11 determinantes que afectan la rotación laboral (Hom *et al*, 2017; Windon *et al*, 2019):

1. Rutinización: El grado en el que las tareas de la organización son repetitivas.
2. Oportunidad: La disponibilidad de trabajos alternativos fuera de la organización.
3. Participación: El grado de poder que ejerce un individuo con respecto al desempeño en el trabajo.
4. Integración: El grado en que los miembros de una organización tienen amigos cercanos en sus unidades de trabajo inmediatas.
5. Comunicación instrumental: El grado en que la información sobre el trabajo es transmitida formalmente por una organización a sus miembros.
6. Salario: El dinero y sus equivalentes que reciben los individuos por sus servicios a la organización.
7. Oportunidades de promoción: El grado de movilidad ocupacional vertical potencial dentro de una organización.
8. Justicia distributiva: El grado en que las recompensas y los castigos están relacionados con el desempeño en la organización.

9. Profesionalismo: El grado de dedicación a los estándares ocupacionales de desempeño.
10. Responsabilidad de parentesco: La participación en grupos de parentesco en la comunidad.
11. Entrenamiento general: El nivel de educación alcanzado por la persona.

En particular, las "responsabilidades de parentesco" constituyen uno de los principales aportes de la teoría de Price, ya que resalta las influencias familiares en las decisiones de quedarse o irse. De esta forma, el autor concibe cómo los lazos de parentesco pueden influir en la rotación, tales como el número de hijos, estado civil, número de parientes que residen cerca y similares (Hom *et al*, 2017). Por lo tanto, este constructo sentó las bases para investigaciones posteriores sobre cómo las familias pueden iniciar o impedir renuncias, por ejemplo, salir por el cuidado de un familiar a tiempo completo, o permanecer para evitar la pérdida de beneficios de salud o de educación para sus hijos (Hom *et al*, 2017).

Asimismo, este autor especificó la satisfacción laboral y las intenciones de rotar como mediadores entre los antecedentes ambientales y la rotación. Por lo tanto, Price destacó el contenido de la rotación más que el proceso de rotación, haciendo énfasis en aquellos factores ambientales clave en lugar de las causas de la actitud (Hom *et al*, 2017). Treinta años después, en 2001, Price amplió el Modelo Causal de Rotación, dividiendo los factores causales en dos grupos:

1. Variables exógenas, que incluyen variables ambientales, individuales y estructurales.
2. Variables endógenas o intervinientes, que incluye la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el comportamiento de búsqueda y la intención de quedarse.

Asimismo, Price definió la satisfacción laboral como un predictor principal del compromiso organizacional y la intención de rotación (Windon *et al*, 2019). En

conclusión, la aplicación de este modelo en los millennials, permite una explicación un poco más integral acerca de los factores que explican su comportamiento de rotación. Por ejemplo, factores como los de oportunidad y rutinización se ha demostrado que actualmente influyen en el comportamiento de esta joven generación. Asimismo, Price consideró no sólo las variables estructurales y ambientales como influyentes en el comportamiento de rotación, sino también las personales. Específicamente, las responsabilidades de parentesco como causa de retiro se podrían observar mucho más en los millennials de mayor edad, los cuales contarían con mayores responsabilidades personales (familia, pareja, hijos, entre otros) que aquellos más jóvenes. Las variables endógenas fueron, por otro lado, una propuesta que amplió la perspectiva de que solo la satisfacción laboral es la mediadora entre la decisión de quedarse o no en la organización. De esta manera, el comportamiento de búsqueda podría considerarse como una constante de los millennials, y podría influir mucho en la conducta de rotación, al encontrar nuevas y mejores oportunidades.

2.1.2.4. “Modelo de las expectativas cumplidas” de Porter y Steers

En 1973, Porter y Steers propusieron el modelo “*Met Expectations Model*”, en español, “Modelo de las Expectativas Cumplidas”. Específicamente, esta teoría afirma que la satisfacción y la retención en el trabajo dependen de qué tan cerca el puesto cumple con las expectativas laborales iniciales de los empleados (Hom *et al*, 2017). Por lo tanto, el concepto de expectativas cumplidas hace referencia a un balance entre lo que una persona encuentra en su trabajo en forma de experiencias positivas y negativas y lo que espera encontrar (Tubay, 2019; Singh, 2018). Sin embargo, el personal puede tener expectativas bastante diferentes con respecto a los diversos factores, por lo tanto, no se esperaría que una variable dada (por ejemplo, salarios altos, compañeros de trabajo hostiles) tengan un impacto uniforme en las decisiones de retiro. No obstante, este modelo sostiene que, cuando las expectativas de un individuo, cualesquiera que sean, no se cumplen, estas derivan en insatisfacción, por lo que su propensión a retirarse aumentará.

Por lo tanto, adaptando este modelo a la población de millennials, se podría decir que, a pesar de poseer diversas características en común, estos jóvenes traen a la organización su propio conjunto único de expectativas para su trabajo. Para algunos, el factor más importante puede ser la posibilidad de crecer dentro de la empresa, mientras que para otros puede ser un alto salario; e incluso pueden ser ambos. Es por ello por lo que, cualquiera que sea la composición del conjunto de expectativas del individuo, es importante que esos factores se cumplan sustancialmente si el empleado quiere sentir que vale la pena permanecer en la organización. Duplicar el salario de un millennial que esté genuinamente desinteresado en el dinero puede tener poco efecto para asegurar su participación continua. En consecuencia, este modelo enfatiza la relevancia de conocer las necesidades de los empleados millennials de la organización, a fin de establecer un equilibrio entre las recompensas recibidas o potenciales con las expectativas deseadas.

2.1.2.5. “Modelo de inversión” de Farrell y Rusbult

En 1981, Farrell y Rusbult parten desde el punto de vista del compromiso organizacional para proponer el llamado “Modelo de Inversión”. Este modelo se desarrolló originalmente como un medio para describir la satisfacción y el compromiso en las relaciones románticas. De acuerdo con el “Modelo de Inversión”, el compromiso laboral está en función de tres factores: las recompensas y los costos derivados del trabajo, (la relación costo-beneficio entre ambos incide en la satisfacción laboral y, por lo tanto, en el compromiso), la calidad de las alternativas laborales del individuo (a mayores alternativas de trabajo, menor compromiso) y la magnitud de la inversión (todos aquellos recursos que el individuo aporta a lo largo de las distintas fases de su relación con la empresa y que no puede recuperar si ésta termina, estas pueden ser materiales o psicológicas, intrínsecas o extrínsecas, p. ej. tiempo de servicio, habilidades adquiridas, etc., las inversiones sirven para incrementar el compromiso al incrementar los costos de dejar la asociación). Por lo tanto, la rotación laboral se predeciría directamente

mediante el compromiso laboral (Hernández *et al.*, 2013, citados en Caldera *et al.* 2019).

Aplicando los principios de este modelo a los millennials, se logra entender que su relación laboral con la empresa se puede basar en dos factores distintos: los incentivos que la empresa les ofrece (buen salario, beneficios, capacitación, línea de carrera, entre otros) y las contribuciones esperadas por parte de la organización (mejores resultados, mayor desempeño, compromiso con la empresa). Por consiguiente, estos sistemas que promueven el alto compromiso pueden reducir las renunciaciones voluntarias en millennials (al ofrecer recompensas de alto interés para ellos). Sin embargo, se debe tener en cuenta que los estándares de desempeño más altos de estos sistemas y las contingencias de recompensa también impulsan las renunciaciones voluntarias (debido a un mayor estrés laboral, interferencia con sus tiempos libres, posibles conflictos familiares, entre otros).

2.1.2.6. “Modelo de desdobles” de Lee y Mitchel

En 1994, Lee y Mitchel propusieron una teoría de rotación radicalmente nueva conocida como “*Unfolding Model*”, en español "Modelo de Desdobles (o despliegues)", que desafió el paradigma hasta entonces prevaleciente (Hom *et al.*, 2017), el cual establecía que la rotación laboral giraba en torno a la insatisfacción del empleado y a sus oportunidades laborales externas. A diferencia de los modelos convencionales de rotación laboral, el “Modelo de Desdobles”, analiza por qué y cómo las decisiones de rotación se van “desplegando”, combinando el punto de vista psicológico (p.e. elecciones individuales y satisfacción laboral) con el enfoque del mercado laboral (p.e. incentivos y oportunidades alternativas), bajo la premisa de que cada persona enfrenta circunstancias personales únicas cuando decide irse, y que no todas las decisiones se desarrollan de la misma manera o al mismo ritmo (Ng *et al.*, 2019).

Este modelo se basa en la teoría de la imagen, un modelo genérico de toma de decisiones, según la cual las personas tienen conjuntos de imágenes para

diferentes ámbitos de sus vidas y utilizan estas imágenes en procesos de selección en las primeras etapas de la toma de decisiones. La selección es crucial para la toma de decisiones, ya que, de acuerdo con los autores de este modelo, las personas son “bombardeadas” constantemente con información que podría conducir potencialmente a cambios en su comportamiento (Lee y Mitchell, 1994; citado en Ng *et al.*, 2019). Por lo tanto, este proceso de selección determina si la información brindada se toma en cuenta, de manera que se genera una toma de decisión. Es por ello por lo que solo la información que sobrevive al proceso de selección hace que las personas consideren cambiar su estado actual (Ng *et al.*, 2019).

Por consiguiente, fundamentándose en esta teoría, el “Modelo de Desdobles”, propone que la rotación laboral a menudo se desencadena por un impacto inesperado, denominado “shock” en el sistema cognitivo, los cuales constituyen sucesos específicos que impactan en el empleado y provocan pensamientos sobre irse, por ejemplo, el nacimiento de un hijo, un cambio en el estado de una relación, un cambio repentino en la salud o ganar la lotería. Empezando por ahí, el empleado puede seguir varios caminos cuando toma la decisión de dejar una organización. Los caminos se definen a través de una secuencia de reacciones binarias a medida que el individuo avanza a través de seis etapas (Ng *et al.*, 2019):

1. 1era etapa: Shock vs. no shock (se produce un evento discordante o no).
2. 2da etapa: Compromiso con el guion vs. no compromiso con el guion. En esta etapa, el empleado intenta determinar una respuesta adecuada. Al considerar las opciones, buscan un plan o “guion” preexistente que equivale a un plan para una situación particular que podría ocurrir en el futuro (p.e. si yo gano la lotería, me retiraré del trabajo y viajaré por todo el mundo). Es posible que no exista un guion, e incluso si existe, es posible que no se promulgue de inmediato. Si existe un guion y se promulga, entonces el proceso de consideración finaliza y el empleado puede renunciar al trabajo.

3. 3era etapa: Violación de imagen vs. no violación de imagen. Si no existe un guion o no se promulga, el empleado puede buscar un desajuste entre sus imágenes de valor y las representadas por la organización. Si se ha superado un cierto umbral de aceptabilidad, el empleado permanece en la organización.
4. 4ta etapa: Insatisfacción vs. no insatisfacción. Se pasa a esta etapa si es que existe una violación de la imagen. Tal violación de la imagen puede causar insatisfacción laboral.
5. 5ta etapa: Búsqueda de alternativas vs. no búsqueda de alternativas. La insatisfacción luego puede desencadenar la búsqueda y evaluación de alternativas.
6. 6ta etapa: Oferta de trabajo vs. no oferta de trabajo. Al final del proceso, el empleado considera si debe irse con o sin una oferta de trabajo en mano.

De esta manera, dichas reacciones binarias producen un total de 64 permutaciones posibles, que comprenden todas las rutas de salida. Entre los muchos caminos posibles, estos autores esbozaron cinco en el “Modelo de Desdobles” que, según la teoría, son los caminos más frecuentes por los que los empleados eligen dejar un trabajo (Hom *et al.*, 2017; Ng *et al.*, 2019):

1. Camino de decisión 1: Un shock pone al empleado en modo de decisión. Si existe una coincidencia entre el shock y experiencias de decisión similares o planes de acción preexistentes (un guion), se toma la decisión de dejar el trabajo sin considerar la satisfacción laboral o la necesidad de encontrar otro trabajo. Esta decisión requiere poco esfuerzo mental y ocurre en varias situaciones. Por ejemplo, una mujer renuncia al quedar embarazada (el shock) debido a planes preexistentes para criar a un hijo a tiempo completo.
2. Camino de decisión 2: En este camino, un shock que no promueve ningún “guion” o plan de acción preexistente hace que el empleado evalúe sus imágenes de valor antes de tomar una decisión. Sin

necesidad de una evaluación de satisfacción o ninguna búsqueda de alternativas previas, una violación de imagen en este camino resulta en una decisión de salida. Por ejemplo, cuando un jefe presiona a un subordinado para que cometa algo indebido (el shock), esto impulsará a reconsiderar su apego a la empresa.

3. Camino de decisión 3: En esta ruta, el proceso de decisión se inicia de manera similar a la de la ruta 2. Sin embargo, la insatisfacción provocada por la incompatibilidad del shock experimentado con la imagen de valor del empleado inicia una búsqueda de alternativas, comparando nuevas oportunidades laborales y el trabajo actual.

Mientras que los caminos 1,2 y 3 están todos impulsados por el shock, los caminos 4a y 4b se asemejan a la rotación tradicional impulsada por la insatisfacción, la cual provoca la decisión de irse en lugar de un shock.

4. Camino de decisión 4a: Los empleados se retiran de la empresa sin buscar ni evaluar alternativas
5. Camino de decisión 4b: Los empleados encuentran y evalúan trabajos alternativos antes de tomar la decisión de retirarse de la organización.

En conclusión, la noción de shock explica de manera mucho más integral la conducta de los millennials de retirarse de la empresa, ofreciendo además un panorama mucho más amplio a nivel psicológico que permite comprender el proceso cognitivo de cómo estos empleados llegan a tomar la decisión de rotación. En concordancia con la premisa de que las personas continuamente se encuentran “bombardeadas” por mucha información que viene del exterior, los millennials deben tomar decisiones sobre todo en casos en los que se les presenta una buena oportunidad en otra empresa, se aplican nuevas medidas en la organización que interfieran con su equilibrio vida-trabajo o con sus tiempos libres, sucede un conflicto en la organización que no es resuelto de acuerdo a sus valores, la empresa

es adquirida por otra que no les ofrece oportunidad de crecimiento o desarrollo profesional, etc. De esta forma, el contraste de la situación según sus experiencias pasadas, sus valores laborales y su satisfacción, puede derivar en la búsqueda de nuevas oportunidades o la toma de una oferta laboral previamente ofrecida.

2.1.3. Características básicas acerca de la rotación laboral en millennials

Con el fin de profundizar en el tema, a continuación, se mencionan algunas características básicas acerca de la rotación laboral en millennials, las cuales permiten tener una idea más clara y concreta de este concepto. Aunque en el presente trabajo ya se señalaron ciertas consecuencias que la rotación laboral trae consigo, como las grandes pérdidas para la empresa (costos en reclutamiento y selección, pérdidas de producción, entre otros) y la afectación en el bienestar de sus empleados (tanto de los que se van como de los que se quedan), lo cierto es que este fenómeno también genera consecuencias positivas para la organización. De acuerdo con Hom, Allen y Griffeth (2020), muchas veces se pueden exagerar los costos de retiro porque se ignora la identidad de los trabajadores que egresan. De esta manera, la salida de trabajadores que aportan poco con la organización puede denominarse “rotación funcional”, ya que beneficia a los empleadores, que pueden reemplazarlos por trabajadores más productivos. Además, la llegada de nuevo personal significa la implementación de nuevos conocimientos y nuevas formas y estrategias de realizar el trabajo, así como nuevo capital social. Asimismo, la rotación voluntaria puede ayudar a las corporaciones a controlar o reducir los costos laborales mediante la reducción de la fuerza laboral. De igual modo, las renunciaciones voluntarias representan una forma menos costosa de reducción de personal que los despidos.

Por lo tanto, la rotación laboral puede clasificarse, de acuerdo con Chiavenato (2017) y Hom, Allen y Griffeth (2020) en interna o externa, voluntaria e involuntaria, funcional o disfuncional y evitable o inevitable. La rotación interna se produce en cambios de puesto dentro de la organización, mientras que la externa, se produce en personal que ingresa y egresa en un intercambio entre el exterior y la organización. La rotación voluntaria se refiere a la libre elección de los

colaboradores a dejar de laborar en la organización, mientras que la involuntaria, está referida a los colaboradores que muestran un desempeño deficiente y la organización no quiere retener. La rotación funcional hace referencia a las salidas de colaboradores poco eficientes, que no representan mayor problema para la organización y son fácilmente reemplazados y la rotación disfuncional corresponde a la salida de colaboradores eficientes, de buen desempeño. Finalmente, la rotación evitable se caracteriza por depender de causas en que la organización ha podido influenciar, mientras que la inevitable está referida a las salidas de los colaboradores de fuerza mayor, aquellos que los empleadores no pueden controlar, como por ejemplo el nacimiento de un hijo, la enfermedad de algún familiar, entre otros.

Además, cabe resaltar que, en la producción de este fenómeno en millennials, inciden variables en su mayoría de índole social, las cuales se pueden determinar mediante las nuevas demandas, nuevas formas de trabajar y nuevas necesidades que exige esta generación y a las cuales deben ajustarse las organizaciones. De acuerdo con una investigación bibliográfica realizada por Díaz-Sarmiento *et al.* (2017), las expectativas de los millennials frente al trabajo se centran en la libertad para tomar decisiones, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo y la comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. Por lo tanto, esta generación expresa muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en retirarse de la organización en búsqueda de nuevas oportunidades, ya que priorizan sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Asimismo, necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional, buscando un balance entre el trabajo y la familia.

Para concluir, cabe delimitar el alcance de este estudio, en el que vale mencionar que, si bien es un nuevo grupo entrante a la fuerza laboral, no se va a considerar en el presente trabajo a la Generación Z debido a la escasa información que existe sobre el tema. Además, en el presente trabajo, se hará énfasis en el

análisis de la rotación laboral externa, voluntaria, funcional y evitable, pues es aquella que influye de manera más negativa a la empresa y sus colaboradores.

Con este fin, se realizó un estudio de tipo documental, consultando capítulos de libros de reconocidos autores en el tema, como Idalberto Chiavenato, Peter Hom, David Allen y Rodger Griffeth; así también, artículos científicos publicados en revistas de administración, recursos humanos y psicología organizacional. De la misma manera, se analizaron tesis de metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas. Todas estas investigaciones se delimitaron en las regiones de Latinoamérica y Europa, siendo escogidas aquellas publicadas en los idiomas español e inglés. En este punto cabe mencionar que, además de ser el español el idioma nativo de la región de América Latina y España se consideró al inglés por ser aquel que tiene mayor impacto y difusión en el mundo de las ciencias, motivo por el cual a través de la búsqueda en este idioma se buscó rescatar las investigaciones más destacadas de aquellos países europeos que no sean de habla nativa española.

La búsqueda documental se llevó a cabo haciendo uso de bases de datos (Dialnet, Proquest, Redalyc, Researchgate, Scielo y Scimedirect), repositorios digitales (ALICIA, LA Referencia) y buscadores (Google Académico). Para delimitar la temática, se utilizaron las palabras clave en español: “*millennials*”, “*millennial*”, “rotación laboral” y “rotación”, y en inglés: “*millennials*”, “*millennial*”, “*generation y*” y “*turnover*”, junto con los operadores booleanos “AND”, “OR” y “NOT” a fin de generar diferentes combinaciones de ecuaciones de búsqueda, por ejemplo: ((*millennials* OR *millennial* OR “*generación y*”) AND rotación). Una vez extraída la información, se utilizó la técnica de selección y clasificación, procediéndose a escoger las publicaciones por elegibilidad para responder a los objetivos del estudio, luego se realizó la sistematización de la información bibliográfica, utilizando el administrador de referencias Mendeley, y a continuación se procedió con la triangulación de la información, para finalmente obtener las conclusiones y argumentación de lo recabado.

2.2. Métodos de estudio del tema

2.2.1. Enfoques y diseños metodológicos

Las intervenciones en cuanto al fenómeno de rotación laboral en la población de jóvenes millennials, a nivel de Latinoamérica y Europa, se han abordado en su gran mayoría mediante un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y, en menor proporción, con alcance correlacional. En este tipo de estudios, por lo general, los investigadores se encuentran más orientados a indagar cuáles son las causas o motivos que generan el fenómeno de rotación laboral en millennials, partiendo desde el análisis de factores propios de la organización (ej. ambiente de trabajo), factores psicológicos propios del individuo (ej. motivación, satisfacción laboral) o remunerativos (compensaciones económicas) y no remunerativos (ej. reconocimiento, flexibilidad de horario). De esta manera, se llevan a cabo análisis descriptivos mediante la medición o recolección de información respecto a estas variables, con ayuda de encuestas o cuestionarios, en su mayoría creadas y validadas por los mismos autores, los cuales ayudan a determinar cuáles son las principales causas de la rotación laboral o la prioridad que tienen algunas sobre otras, a partir de una predeterminada gama de variables a estudiar o de preguntas abiertas en dichas encuestas. También se realizan análisis correlacionales, enfocándose en cómo ciertas variables de estudio se relacionan con la rotación de personal para determinar su nivel de influencia sobre la misma.

Así tenemos al estudio cuantitativo descriptivo de Chávez y Ríos (2017), titulado “Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima”. El objetivo fue evaluar la preferencia de los millennials de variables no remunerativas (clima laboral, reconocimiento, grado de responsabilidad del puesto, flexibilidad de horario, línea de carrera, oportunidad de trabajo en el exterior y capacitación) sobre la compensación económica al momento de elegir cambiar de empleo. La muestra (n=267) fue de tipo probabilística, conformada por millennials entre 25 a 30 años de edad, de empresas grandes de Lima y Callao. Se aplicó un cuestionario de elaboración propia ($\alpha=0.871$). Se encontró que el principal factor de rotación es de

carácter no remunerativo: línea de carrera (\bar{x} =6.23), seguido de mejor remuneración (\bar{x} =5.57) y clima laboral (\bar{x} =5.25), con una diferencia en el grupo de entre 20 a 25 años (clima laboral \bar{x} =5.60, remuneración \bar{x} =5.17) y de 26 a 35 años (remuneración \bar{x} =5.81; clima laboral \bar{x} =5.04). Se sugirió segmentar a los millennials en estos dos grupos etarios debido a sus diferentes prioridades y responsabilidades, de manera que se puedan tomar acciones de retención que se ajusten a sus necesidades. Se recomendó implementar programas de desarrollo, fuera (vertical y horizontal) y dentro del puesto (liderazgo, participación en proyectos, etc), así como planes de sucesión y promociones; incrementar la remuneración variable de los trabajadores (bonos por desempeño, opciones de compra o distribución de acciones) o implementar un sistema de “retribución a la carta”, y hacer uso del feedback, medidas de *facilitating life* (flexibilidad de horario, por ejemplo), y construir la marca empleadora.

Asimismo, Rivera (2018), llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativo descriptivo titulada “Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la Ciudad de Bogotá”. El objetivo fue analizar los factores que conllevan a los cambios laborales de los profesionales residentes en la ciudad de Bogotá. La muestra (n=437) fue aleatoria probabilística y estuvo conformada por millennials nacidos entre 1980 y 1995 laboralmente activos de la ciudad de Bogotá. Se realizó un análisis de tipo cuantitativo descriptivo aplicando a la muestra una encuesta online de elaboración propia de 16 preguntas cerradas. Los resultados establecieron que estos cambios laborales se producen principalmente por una mejor oferta laboral en tipo de cargo (22%), lo cual podría suceder por una cualidad propia de los millennials de buscar cargos con mayores responsabilidades donde puedan obtener un crecimiento profesional a partir de experiencias valiosas y de no sentir un estancamiento y una vida rutinaria dentro de su puesto de trabajo. El segundo factor fue la generación de un emprendimiento propio (18%), que se produciría por la búsqueda de su independencia, pues no tienen miedo a los desafíos y prefieren optar por el cambio que mantenerse insatisfechos en un puesto de trabajo. Finalmente, el tercer factor fue la mejora de salario (16%), que se podría encontrar en último lugar por la búsqueda de los millennials de un equilibrio de

muchos factores en su vida y no están dispuestos a mejorar uno de ellos a costa de otro, de modo que el dinero deja de ser el factor más importante por ser uno más de muchos.

Por otro lado, aunque en menor medida, también se ha abordado el tema de la rotación laboral en millennials mediante estudios de tipo mixto. Estas, en su mayoría, buscan determinar la influencia de ciertos factores como, por ejemplo, el entrenamiento y el desarrollo o factores de satisfacción, sobre la permanencia de los millennials en las organizaciones. Además, proponen o diseñan estrategias de manejo del fenómeno de rotación laboral a partir del análisis de estos, los cuales podrían incidir en reducir los índices de rotación laboral o favorecer la permanencia. Para ello, bajo el enfoque cuantitativo, se realizó la recolección y el análisis de datos vía encuestas o cuestionarios y por el lado cualitativo se encuentran las entrevistas semi estructuradas o a profundidad a los colaboradores, gerentes o expertos en recursos humanos, con el fin de explorar más a fondo las estrategias utilizadas actualmente para retener a su personal en relación con las variables de estudio.

De esta forma, la investigación de Aragón y Dávila (2018), titulada “Acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas”, posee un enfoque mixto con alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, el cual tuvo por objeto determinar cuáles son las acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas. La muestra (n=384) fue de tipo probabilística aleatoria simple y estuvo conformada por millennials entre 18 y 34 años trabajadores de una empresa de Lima Metropolitana. Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en temas de Recursos Humanos y endomarketing, y se aplicó un cuestionario sobre las 4C 's del endomarketing ($\alpha=0,866$) a la muestra de millennials. Se establecieron correlaciones entre las diferentes acciones de endomarketing y la retención de personal. Los resultados demostraron que sí existe una relación significativa ($\rho=0.346$) entre estas variables, ya que los millennials consideran quedarse por más tiempo en sus empresas en un 34.6%. Además, se

determinó que las acciones de endomarketing más valoradas por los Millennials son aquellas que pertenecen a la Comunicación, con un alto porcentaje de 79,2%, es decir, ellos valoran que sus empresas les informen acerca de los objetivos y metas planteadas, que sus opiniones sean tomadas en cuenta y que les informen sobre lo que sucede en la empresa, lo cual podría implicar que los Millennials no están percibiendo que el grado de comunicación en sus empresas sea el que esperan realmente.

De la misma manera, el estudio de Ramírez (2020), titulado “An approach for reducing hospitality industry turnover ratio by understanding Millennials' work motivation based on values and their personality traits” se llevó a cabo en España en el año 2020. El enfoque es mixto y tiene por objetivo comprender cuáles son las motivaciones laborales basadas en valores de los millennials y estudiar la influencia de sus rasgos de personalidad y los aspectos más valorados a la hora de buscar trabajo. La investigación contiene, a su vez, tres estudios independientes. El primero es una revisión de las diferentes teorías de motivación laboral. En el segundo se analiza la relación entre los valores laborales de los millennials y la retención de empleados mediante la escala EVAT y entrevistas semiestructuradas. El tercero explora los rasgos de personalidad de los estudiantes y su vínculo con los valores más demandados a la hora de buscar trabajo utilizando el cuestionario Big 5 y entrevistas semiestructuradas. Se destaca el vínculo de la motivación con la satisfacción de necesidades, las cuales, a su vez, dependen de los valores individuales, por lo que las estrategias de retención deben estar basadas en la alineación de la visión de la empresa y los valores laborales del empleado. Sus valores laborales se ubican en las categorías de autotrascendencia y apertura al cambio, por lo que se debe evitar cualquier enfoque tradicional como estrategia para retener a esta generación. Los estudiantes que buscan horarios flexibles y mayor salario parecen tener mayor estabilidad emocional que los que buscan otros aspectos (p. ej balance vida-trabajo).

Por último, con sólo una investigación recopilada sobre el tema, se encuentra el enfoque cualitativo. En este tipo de trabajo, el autor se centró en

analizar los factores que influyen en la rotación en base a entrevistas semiestructuradas, de retiro y de permanencia. De esta forma, en base a lo encontrado, se proponen estrategias de corte administrativo y psicológico, que trabajen desde antes que el empleado forme parte de la organización, es decir, desde el proceso de reclutamiento y selección, mediante una mayor claridad respecto a los descriptores de puesto. Asimismo, hace énfasis en la importancia que posee el proceso de inducción, como un acompañamiento emocional relevante para el empleado que pasará a formar parte de la empresa.

Así, tenemos al estudio de Zúñiga y Marín (2020), titulado “Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia”, de tipo cualitativo y exploratorio. El objetivo fue caracterizar los motivadores de rotación del personal del área de operaciones de la empresa Teleperformance Colombia, con el fin de identificar estrategias que permitan contribuir a su permanencia en la organización. La muestra (n=25) fue de tipo intencionada y estuvo conformada por jóvenes millennials que renunciaron, que se quedan, que interactúan y que tienen cargo de liderazgo en la empresa. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, entrevistas de retiro y entrevistas de permanencia. Como principal caracterizador de rotación, se encontró la desconexión desde reclutamiento, ya que al menos el 25% de la muestra indica que no hubo una expectativa clara sobre las condiciones y la labor contratada. Esto se debería a la presión constante y tiempo reducido en la búsqueda y selección de los candidatos. Se recomienda manejar la mayor transparencia con los candidatos respecto a los atributos del puesto, además de evaluar sus habilidades mediante pruebas de capacidades, inteligencia emocional, entre otros. Se propone trabajar con 3 pilares; en primer lugar, un *Buddy* que acompañará a los nuevos ingresos durante una semana, con el fin de apoyar el proceso de bienvenida y acoplamiento a la empresa; en segundo lugar, la implementación de una inducción animada (Moodly o Powtoon) estrictamente para temas de RH (planes de carrera, nómina, prestaciones y beneficios, etc.), y por último, la capacitación para el puesto, (mix de 30% teoría y 70% práctico).

2.2.2. Instrumentos

En el marco de la presente investigación, se realizó una búsqueda exhaustiva acerca de los instrumentos que se han creado hasta la fecha para el estudio de la rotación laboral. Se encontró que la mayoría de estos son instrumentos de libre aplicación, es decir, no son de tipo psicométrico. Sin embargo, uno que sí aborda esta problemática desde el punto de vista psicológico, haciendo énfasis en la personalidad del trabajador, proviene de Perú y es denominado “Inventario de personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria temprana”, creado por Juan José Kaneko Aguilar en el año 2013. De manera general, este instrumento evalúa los rasgos de la personalidad (compromiso, autoconfianza y seguridad) que predisponen a un candidato a retirarse de un puesto de trabajo, en un plazo no mayor a un mes.

Sin embargo, la literatura asociada a las características psicométricas de este instrumento, solo se encuentra en un contexto de tesis de pre o posgrado. Por lo tanto, y de acuerdo con Merino-Soto *et al.* (2021), quienes realizaron un análisis del desarrollo y uso de test en el Perú, esto constituye un límite al momento de obtener información y hacer uso adecuado de las pruebas, ya que en este tipo de fuentes “se ha observado una pobre rigurosidad en el diseño y el análisis psicométrico, limitada discusión de las implicaciones psicométricas de los resultados y conclusiones superficiales sobre las implicancias prácticas, éticas y teóricas” (p. 17-18). Es por ello por lo que los autores sugieren como fuente principal de referencia bibliográfica publicaciones de revistas científicas, no habiéndose encontrado ningún artículo que haga uso o analice las propiedades psicométricas del mismo. Además, estos autores citan específicamente el instrumento de Kaneko como aquel que “presenta déficits cuantitativos y cualitativos en las evidencias de validez reportadas, que no permiten identificar con detalle los criterios utilizados para derivar las interpretaciones y evaluar la evidencia necesaria que respalde el uso concreto del instrumento” (p.20).

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que existe escasez de instrumentos psicológicos validados de manera adecuada acerca de la rotación laboral. Esto puede deberse a que la mayoría de los autores estudian la rotación desde un punto de vista conductual y no emocional. Sin embargo, aunque sí existen abundantes pruebas psicológicas que estudian la conducta de los individuos, estos en su mayoría se centran en evaluar indicadores de trastornos conductuales. Por lo tanto, si bien el comportamiento de rotación laboral no constituye un trastorno, se pueden estudiar los patrones y causas de esta conducta mediante cuestionarios o encuestas que exploran su predictor más inmediato: la intención de rotación.

En consecuencia, este tipo de instrumentos son de libre aplicación. Así tenemos encuestas que exploran si la persona está pensando actualmente en cambiar de empleo o qué tan probable sería que lo haga. Un ejemplo es la encuesta creada por Chávez y Ríos (2017), denominada “Encuesta de percepción millennial 2017”, la cual explora, entre otros aspectos, cuánto tiempo lleva trabajando la persona en su empleo actual, el orden de importancia respecto a ciertas variables que tomaría en cuenta para cambiar de puesto de trabajo y si actualmente está pensando en cambiar de empleo. La encuesta creada por Báez *et al.* (2019) también tiene por finalidad medir el comportamiento de rotación de la Generación Y, mediante preguntas como “¿Ha rotado de otro trabajo?” y “¿Cuántas veces ha rotado?”.

En cuanto a los cuestionarios, la mayoría de estos frecuentemente consideran uno a tres ítems y generalmente son elaborados y validados por las mismas personas que los necesitan para llevar a cabo su investigación. Cabe mencionar que se realizó una búsqueda exhaustiva de este tipo de cuestionarios dentro del alcance de la presente investigación, no habiéndose encontrado hasta el momento. Sin embargo, existe un instrumento que presenta una clara ventaja sobre los demás, ya que utiliza más preguntas que la mayoría de estos. De esta manera, el “Turnover Intention Scale” (TIS-15) (traducido al español como “Escala de Intención de rotación” o “Cuestionario de Intención de Rotación”), proveniente de Sudáfrica y creado por los autores Jacobs y Roodt en el año 2013, ha sido validada

y publicada en diversas revistas científicas, siendo también utilizada en varias investigaciones relativas al estudio de la intención de rotación.

El TIS-15 constituye la versión original de 15 ítems, sin embargo, también puede encontrarse una versión más corta de 6 ítems (TIS-6), validada por los mismos autores. En el año 2017, Rodríguez *et al.*, en su trabajo de posgrado, fueron los primeros en realizar la validación del TIS-15 en el Perú, la cual consistía en una versión de 14 ítems, de los 15 originales de la escala. Cabe mencionar que no fue encontrada ninguna publicación del mismo en revistas indexadas, por lo cual debe ser tratada con mucha cautela. Asimismo, es relevante señalar que se realizó la búsqueda de las dimensiones del instrumento, no habiéndose encontrado aquellas propuestas por los autores originales. Sin embargo, se halló que los autores Fu y García (2019), clasificaron los 14 ítems de la escala validada en Perú de la siguiente manera:

Grupo 1: Grado de intención de rotación.

Conformada por las preguntas 1, 2, 6, 7 y 8.

Grupo 2: Factores que incentivan la intención de rotación.

Conformada por las preguntas 3, 4, 5, 9, 12, y 13.

Grupo 3: Factores que impiden la intención de rotación.

Conformada por las preguntas 10, 11 y 14.

Por último, cabe mencionar que también se puede realizar la medición de la rotación de personal en términos numéricos, mediante un índice, en términos de entrada y salida de personal. Uno de los autores más representativos en este campo, Chiavenato (2017), sugiere su cálculo, de manera general, mediante una ecuación que incluye el número de admisiones de personal (entradas), desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) y el promedio de empleados contratados, el cual se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos. Todas estas variables son medidas dentro de un periodo considerado.

2.3. Estudios acerca del tema

En el siguiente apartado se pondrán en evidencia las investigaciones recopiladas acerca del abordaje del fenómeno de rotación laboral, agrupándolos por categorías y realizando un breve resumen y posterior análisis de estos estudios.

2.3.1. Estudios que analizan el fenómeno de rotación laboral en millennials

La investigación titulada “Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la Ciudad de Bogotá” fue realizada en Colombia por Rivera (2018). El objetivo fue analizar los factores que conllevan a los cambios laborales de los profesionales residentes en la ciudad de Bogotá. La muestra (n=437) fue aleatoria probabilística y estuvo conformada por millennials nacidos entre 1980 y 1995 laboralmente activos de la ciudad de Bogotá. Se realizó un análisis de tipo cuantitativo descriptivo aplicando a la muestra una encuesta on line de elaboración propia de 16 preguntas cerradas. Los resultados establecieron que estos cambios laborales se producen principalmente por una mejor oferta laboral en tipo de cargo (22%), lo cual podría suceder por una cualidad propia de los millennials de buscar cargos con mayores responsabilidades donde puedan obtener un crecimiento profesional a partir de experiencias valiosas y de no sentir un estancamiento y una vida rutinaria dentro de su puesto de trabajo. El segundo factor fue la generación de un emprendimiento propio (18%), que se produciría por la búsqueda de su independencia, pues no tienen miedo a los desafíos y prefieren optar por el cambio que mantenerse insatisfechos en un puesto de trabajo. Finalmente, el tercer factor fue la mejora de salario (16%), que se podría encontrar en último lugar, según los autores, por la búsqueda de los millennials de un equilibrio de muchos factores en su vida y no están dispuestos a mejorar uno de ellos a costa de otro, de modo que el dinero deja de ser el factor más importante por ser uno más de muchos.

El estudio “Identificación de los principales factores de rotación de los millennials de puestos administrativos en empresas de Lima metropolitana”, fue llevado a cabo en Perú por los autores Cruz *et al.* (2019). El objetivo fue indagar cuáles son los motivos de rotación de la generación millennial, por qué lo hacen y cuál es su principal motivación al cambio. La muestra (n=206) estuvo conformada por millennials de ambos sexos de 23 a 37 años que laboran en puestos administrativos para empresas grandes de Lima. El enfoque del estudio es de tipo mixto (encuestas y entrevistas). Se destaca la importancia que tiene para los millennials tener una línea de carrera clara, formal y transparente, ya que les permitirá tener una idea sólida respecto a su crecimiento profesional. En las mujeres entre los 31 y 37 años con hijos, las prioridades son distintas, en este caso prevalece el aspecto monetario sobre el de la línea de carrera, lo que debe tenerse en cuenta por las organizaciones al momento de seleccionar personal que se encuentre entre dichas edades. El 87% de los encuestados, a pesar de estar satisfecho con su posición actual consideraría un cambio de empleo si se le presenta una oportunidad atractiva en otra organización. Esto demuestra que los millennials no se encuentran tan fidelizados con la empresa a pesar de estar satisfechos con su trabajo, por lo que es posible inferir que son menos leales o comprometidos que otras generaciones, razón por la que los autores plantean que los retos que se les brinden cobran vital importancia para conservarlos.

En base al análisis de los estudios que componen esta categoría, observamos cómo muchos de los factores que generan el fenómeno de la rotación laboral en millennials, se vinculan con las características personales propias de esta generación. Según Ramírez (2019) y Díaz-Sarmiento (2017), uno de los distintivos propios de los millennials en el ámbito laboral es tener la necesidad de buscar un crecimiento rápido a posiciones altas. Esto podría explicar los resultados obtenidos por Cruz *et al.* (2019), en los cuales la carencia de una línea de carrera clara es el principal causante de este comportamiento. De acuerdo con Rivera (2018), bien pueden preferir una mejor oferta laboral, en la cual se les ofrezcan

mayores responsabilidades y, por ende, un mayor crecimiento, o bien pueden empezar un emprendimiento propio.

En este sentido, se puede observar también que la satisfacción de los millennials con su lugar de trabajo tampoco asegura su permanencia, de modo que las oportunidades atractivas en otras organizaciones juegan a favor de este comportamiento, tal como demostró Cruz *et al.* (2019). Por lo tanto, es relevante abordar la competitividad de la organización mediante la gestión estratégica del talento humano. Una estrategia de corte psicológico que podría aplicarse es el equilibrio entre el salario monetario y el salario emocional. Este último está constituido por todos aquellos beneficios que trabajan en la mejora de la motivación, la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, además de su sueldo a fin de mes. De esta manera, se puede lograr llenar sus expectativas de desarrollo personal y profesional. De acuerdo con Mitta (2019), algunas empresas aplican ciertas estrategias de salario emocional bajo un trato colaborador-jefe, sin embargo, al ser estas tan valiosas para los millennials, deberían ser estandarizadas y definidas correctamente por las gerencias de recursos humanos. Esto puede lograrse mediante la implementación de charlas o programas psicoeducativos para los altos directivos, en relación a la importancia que tienen estos beneficios con el bienestar emocional del trabajador y su permanencia en la empresa.

Sin embargo, notamos también que las causas de rotación en millennials van a depender de la situación de vida en la que se encuentren de acuerdo a su edad. Según los hallazgos de Cruz *et al.* (2019), los millennials de mayor edad, tienen mayores responsabilidades personales (hijos, manutención del hogar, familia, entre otros), razón por la cual las prioridades serían distintas que las de los millennials más jóvenes. En este caso prevalecería el aspecto monetario sobre aquellos de crecimiento personal, como la línea de carrera, o incluso el nivel de fidelización que tengan con su empresa.

Lo mismo podría aplicar para los millennials de menor edad, dado que estos jóvenes generalmente se encuentran en una situación en la que deben compaginar trabajos y estudio, su prioridad se centraría en encontrar puestos de trabajo flexibles que se acomoden a sus diferentes horarios. Es por esta razón que se sugeriría dividir a los millennials en dos grupos según una edad de referencia (por ejemplo, menores de 25 y mayores de 25), de forma que se pueda estudiar sus prioridades por separado y se logre implementar las estrategias pertinentes que eviten la rotación de acuerdo a sus necesidades.

2.3.2. Estudios que exploran factores psicológicos y organizacionales que influyen en el fenómeno de rotación laboral en millennials

El estudio “Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima”, se llevó a cabo en Perú, por los autores Chávez y Ríos (2017). El objetivo fue evaluar la preferencia de los millennials de variables no remunerativas (clima laboral, reconocimiento, grado de responsabilidad del puesto, flexibilidad de horario, línea de carrera, oportunidad de trabajo en el exterior y capacitación) sobre la compensación económica al momento de elegir cambiar de empleo. La muestra ($n=267$) fue de tipo probabilística, conformada por millennials entre 20 a 35 años, de empresas grandes de Lima y Callao. Se aplicó un cuestionario de elaboración propia ($\alpha=0.871$). Se encontró que el principal factor de rotación es de carácter no remunerativo: línea de carrera ($\bar{x}=6.23$), seguido de mejor remuneración ($\bar{x}=5.57$) y clima laboral ($\bar{x}=5.25$), con una diferencia en el grupo de entre 20 a 25 años (clima laboral $\bar{x}=5.60$, remuneración $\bar{x}=5.17$) y de 26 a 35 años (remuneración $\bar{x}=5.81$; clima laboral $\bar{x}=5.04$). Se sugirió segmentar a los millennials en estos dos grupos etarios debido a sus diferentes prioridades y responsabilidades, de manera que se puedan tomar acciones de retención que se ajusten a sus necesidades. Se recomendó implementar programas de

desarrollo, fuera (vertical y horizontal) y dentro del puesto (liderazgo, participación en proyectos, etc), así como planes de sucesión y promociones; incrementar la remuneración variable de los trabajadores (bonos por desempeño, opciones de compra o distribución de acciones) o implementar un sistema de “retribución a la carta”, y hacer uso del feedback, medidas de *facilitating life* (flexibilidad de horario por ejemplo), y construir la marca empleadora.

La investigación “Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco”, se llevó a cabo en Perú por los autores Báez *et al.* (2017). El objetivo fue describir la relación entre el clima, motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral de la generación Millennial, en cuatro de los bancos más importantes dentro del sector financiero en la ciudad del Cusco. La muestra (n=159) estuvo conformada por millennials funcionarios de cuatro bancos de la ciudad del Cusco. Se empleó la Escala de Clima Laboral CL-SPC, la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) y el instrumento propuesto por Anaya y Suárez para medir la satisfacción laboral. Se midió el comportamiento de rotación de la muestra mediante una encuesta de elaboración propia. Existe una relación significativa entre las variables de motivación ($\tau=0,197$) y satisfacción laboral con la rotación laboral ($\tau=0,274$), mientras que, con respecto al clima laboral, se evidenció una relación no significativa ($\tau=0,182$). Esto podría deberse a que los millennials, a diferencia de otras generaciones, buscan que su trabajo genere valor, y que este a su vez se vea reflejado en su vida, de manera que concilien su trabajo con su vida personal y mantengan un equilibrio en todo lo que hagan. De esta forma, al no ver cumplidas sus expectativas, el individuo va en búsqueda de otro trabajo que se amolde a lo que busca.

A partir de la revisión de estos estudios, se puede observar que, de acuerdo con los resultados encontrados por Chávez y Ríos (2017), los factores organizacionales pueden estar directamente relacionados con los

factores psicológicos que evitan la rotación en millennials. Así, se encontró que la carencia de motivación e incentivos que vayan de la mano con propuestas de autodesarrollo o crecimiento profesional es un causante de esta conducta. Ello podría deberse a que, según Ramírez (2019), la motivación de un millennial reside en progresar y saber que está contribuyendo de manera positiva a la organización donde trabaja. Además, esta investigación también pone de manifiesto la diferencia de prioridades entre millennials de mayor y menor edad, en una muestra de jóvenes de 20 a 35 años, muy similar a la muestra estudiada por Cruz *et al.* (2019), de 23 a 37. Estos resultados refuerzan la idea de que la mayoría de edad se encuentra estrechamente vinculada con las responsabilidades personales y la estabilidad económica, motivo por el cual la remuneración se convierte en su principal prioridad. Desde un punto de vista psicológico, y de acuerdo con la pirámide de necesidades de Maslow, las necesidades fisiológicas y de seguridad son las principales en ser atendidas antes que las de autorrealización.

Asimismo, Báez *et al.* (2017), encontraron que así como la motivación, la satisfacción laboral también juega un papel importante dentro de los factores que propician la rotación, lo cual se encuentra altamente vinculado a aquello que los millennials consideran importante dentro de un puesto de trabajo, como por ejemplo, lograr conciliar su trabajo con su vida personal y que este le genere un valor que se vea reflejado en su vida. Por lo tanto, podría decirse que las variables de motivación y satisfacción poseen una relación directa, ya que autores como Marín y Placencia (2017), encontraron que a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral.

2.3.3. Estudios que exploran factores psicológicos y organizacionales que favorecen o influyen en la retención laboral en millennials

La investigación “Recruitment and Retention of Millennials: Does the millennial cohort tend to choose organisational culture over financial compensation in work related decisions?”, se llevó a cabo en Irlanda por el autor Daly (2018). El objetivo fue determinar si la cultura organizacional, incluido el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se considera más atractiva que los incentivos financieros. El enfoque fue de tipo cuantitativo descriptivo. La muestra (n=90) estuvo conformada por millennials de entre 18 a 35 años que componen la fuerza laboral irlandesa, utilizando un muestreo de bola de nieve. Se aplicó una encuesta de elaboración propia. Se encontraron mayores probabilidades de elegir un puesto de trabajo con una alta cultura organizacional (probable 39%, muy probable 43%), poniendo por delante factores de buenas prácticas de cultura organizacional, como la flexibilidad, al elegir un puesto de trabajo. Además, se hallaron mayores probabilidades de elegir la cultura organizacional en lugar de la recompensa financiera cuando deciden permanecer en una empresa (probable 40%, muy probable 41%), destacando el desarrollo profesional y las prácticas laborales flexibles como factores de retención. Se sugiere la reestructuración de las políticas organizacionales existentes para incorporar un lugar de trabajo más flexible, con oportunidades de carrera, capacitación y desarrollo, y retroalimentar todos los atributos claramente visibles en la cultura organizacional.

El siguiente estudio titulado “El ambiente laboral y la “rotación” de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de Ciudad Juárez”, fue llevado a cabo en México por Fabela y Melgoza (2021). El propósito fue comprender la rotación laboral y determinar si el ambiente laboral es un factor clave para retener el talento millennial en las empresas de supermercados en Ciudad Juárez. La muestra (n=390) estuvo conformada

por millennials entre 20 y 30 años que laboran en una empresa de supermercado o autoservicio en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se aplicó una encuesta de elaboración propia. Se encontró que el ambiente laboral (4%) no es la principal causa de permanencia en dichas organizaciones, en cambio la inconformidad con los sueldos, la inseguridad y exposición a asaltos violentos en las sucursales, o la falta de oportunidad de crecimiento, ocasiona que los empleados den prioridad a otros factores antes que el ambiente laboral, como por ejemplo el salario (33%), el cual resultó ser un factor importante en la retención del personal millennial que labora en este sector comercial. El horario (30%) resulta ser el segundo elemento más influyente, y podría deberse a que la mayoría del personal de estas empresas sigue siendo estudiante, por lo tanto, dependen de cierta flexibilidad para poder estudiar y trabajar al mismo tiempo, y cuando esta no es otorgada, los jóvenes deben buscar otros empleos, o limitar sus tiempos libres para poder cumplir con ambas responsabilidades, ocasionando que a largo plazo el empleado se sienta agotado.

El estudio “Factores de satisfacción laboral que favorecen la permanencia de los Millennials en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos downstream – combustibles líquidos en Lima Metropolitana”, se llevó a cabo en Perú por los autores Geldres y Quiquia (2019). El objetivo fue identificar qué factores de satisfacción laboral favorecen la permanencia de los millennials. La investigación tuvo un enfoque mixto. Se utilizaron entrevistas personales no estructuradas y encuestas. La muestra (n=383) estuvo conformada por jóvenes millennials de entre 20 y 35 años que laboran en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos Downstream – combustibles líquidos en Lima Metropolitana. Los resultados revelaron que los factores de satisfacción más importantes que favorecen la permanencia de los millennials en sus puestos de trabajo son la cultura organizacional (\bar{x} =9.54), el ambiente económico (\bar{x} =9.24) y clima laboral (\bar{x} =8.90). Sin embargo, los factores de desarrollo profesional (\bar{x} =8.81) resultaron ser los menos valorados, algo poco común

ya que se contradice con la mayoría de las investigaciones sobre el tema. Se demuestra que los millennials que laboran en el sector hidrocarburos tienen un comportamiento atípico respecto a lo que muchos autores afirman en sus estudios; incluso, los resultados difieren de estudios experimentales realizados en empresas de otros sectores. Esto puede deberse a las condiciones contractuales con las que cuentan, los beneficios corporativos, el factor económico (salarios por encima del promedio, altas utilidades, entre otros), o que las empresas incluidas en el análisis son transnacionales importantes o tienen buena estrategia de endomarketing.

La investigación “Acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas” fue desarrollada en Perú por los autores Aragón y Dávila (2018). Esta posee un enfoque mixto con alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, la cual tuvo por objeto determinar cuáles son las acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas. La muestra (n=384) fue de tipo probabilística aleatoria simple y estuvo conformada por millennials entre 18 y 34 años trabajadores de una empresa de Lima Metropolitana. Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en temas de Recursos Humanos y endomarketing, y se aplicó un cuestionario sobre las 4C 's del endomarketing ($\alpha=0,866$) a la muestra de millennials. Se establecieron correlaciones entre las diferentes acciones de endomarketing y la retención de personal. Los resultados demostraron que sí existe una relación significativa ($\rho=0.346$) entre estas variables, ya que los millennials consideran quedarse por más tiempo en sus empresas en un 34.6%. Además, se determinó que las acciones de endomarketing más valoradas por los Millennials son aquellas que pertenecen a la Comunicación, con un alto porcentaje de 79,2%, es decir, ellos valoran que sus empresas les informen acerca de los objetivos y metas planteadas, que sus opiniones sean tomadas en cuenta y que les informen sobre lo que sucede en la empresa, lo cual podría implicar que los Millennials no están

percibiendo que el grado de comunicación en sus empresas sea el que esperan realmente.

El estudio “An Examination on the Impact of Training and Development Practices on Employees and Employee Turnover amongst the Millennial Generation Working in Organisations in Ireland” proviene de Irlanda y fue llevado a cabo por el autor O’Neill (2018). El objetivo principal fue investigar el impacto de la capacitación y el desarrollo en la retención de jóvenes millennials que trabajan en organizaciones en Irlanda. El enfoque fue mixto, centrado principalmente en el análisis de datos cuantitativos. Se utilizaron encuestas de disertación y una técnica de muestreo por conveniencia. La muestra final (n=72) estuvo compuesta por millennials entre los 18 a 38 años. Se encontró una serie de pequeñas diferencias identificadas entre los grupos de edad de 18 a 24 años y de 32 a 38 años en lo que respecta al salario, los beneficios y el apoyo organizacional. Además, se halló una fuerte relación entre la capacitación y el desarrollo y otras prácticas como el salario y los beneficios ($r_s(70) = 0.47, p < .001$), el apoyo organizacional ($r_s(70) = 0.66, p < .001$), la satisfacción organizacional ($r_s(70) = 0.63, p < .001$) y el equilibrio flexible entre el trabajo y la vida ($r_s(70) = 0.39, p < .001$). La mitad de todos los encuestados tenían la intención de dejar su organización actual, mientras que la capacitación y el desarrollo junto con la interacción y la variedad de trabajos eran de gran importancia para los millennials. Se recomienda que los empleadores pueden mejorar más sus procedimientos de capacitación y desarrollo combinándolos con otras prácticas como salario y beneficios, apoyo organizacional, satisfacción organizacional y un flexible equilibrio vida-trabajo, junto con más interacción y variedad en el proceso de capacitación y desarrollo para hacerlo más efectivo y mejorar la retención entre su personal.

En base a lo anteriormente expuesto, podemos observar que Daly (2018), sustenta que los factores de desarrollo profesional o las prácticas de flexibilidad laboral constituyen algunas de las herramientas clave en la

retención de millennials, lo cual coincide con lo que muchos autores afirman en sus estudios, como por ejemplo O'Neill (2018), quien halló una fuerte relación entre la capacitación y el desarrollo y la retención laboral. Sin embargo, este mismo autor, también encontró diferencias entre el grupo etario de los millennials y sus preferencias en cuanto a la decisión de permanecer en la empresa. De esta manera, entonces se refuerzan los resultados encontrados en estudios analizados en anteriores categorías, como los de Cruz *et al.* (2019), Chávez y Ríos (2017), quienes pusieron en evidencia que esto va a depender del grupo etario al que pertenezcan los millennials, ya que los mayores podrían inclinarse más por los beneficios económicos.

De la misma forma, la investigación de Geldres y Quiquia (2019), reveló que los factores de desarrollo profesional resultaron ser los menos valorados para su muestra. Por lo tanto, en este punto podríamos inferir que el sector y las condiciones de la empresa ejercen influencia en la permanencia de millennials. Debido a que Geldres y Quiquia (2019) realizaron su estudio en una empresa del rubro de combustibles, estas pueden ser consideradas como contaminantes para el medio ambiente, lo cual es poco atractivo para los millennials, quienes poseen un alto sentido de la responsabilidad social y un inconmensurable valor por la vida (Ramírez, 2019). No obstante, en estos casos, la retención de sus empleados puede verse favorecida por aspectos económicos como las buenas remuneraciones, condiciones contractuales o las buenas estrategias de endomarketing, tal y como sustentan Aragón y Dávila (2018), quienes evidenciaron la relación que presenta el endomarketing con la retención de empleados millennials.

De la misma manera, podemos observar también variaciones en los resultados obtenidos por la mayoría de los autores en las empresas del sector alimentos, como por ejemplo, los supermercados y autoservicios, según lo demostrado por el estudio de Fabela y Melgoza (2021). En este tipo de

negocios priman los millennials más jóvenes, muchos de ellos estudiantes, los cuales aplican a este tipo de empresas como empleos provisionales, por lo que el salario y los horarios son factores de permanencia más relevantes que el desarrollo profesional u otras variables dentro de la empresa. Además, muchas de estas organizaciones suelen estar expuestas a inseguridad y a asaltos, motivo por el cual también los factores mencionados anteriormente cobran más importancia para los millennials trabajadores de este rubro.

2.3.4. Estudios que se centran en proponer o diseñar estrategias de manejo del fenómeno de rotación laboral en millennials

La investigación, “Endomarketing, estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas”, fue realizada en México por Trujillo *et al.* en el 2021. El propósito de la investigación es determinar de qué manera las estrategias de endomarketing se relacionan con la reducción de la rotación laboral del personal millennial, medida a través de la intención de permanencia, en la Comercializadora Global S.A. de C.V. Se aplicó un enfoque mixto mediante un cuestionario de marketing interno e intención de permanencia, aplicado a una muestra total de 70 participantes, seleccionados bajo un muestreo probabilístico aleatorio simple. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada de 13 preguntas a los gerentes de cada departamento. Los resultados del análisis correlacional indican que las estrategias de endomarketing que mejor funcionan en millennials de 24 a 29 años, son aquellas de comunicación interna para lidiar con la sobrecarga de trabajo ($\rho = .530$) y de empoderamiento para favorecer el compromiso organizacional ($\rho = .466$). En el caso de los empleados entre 30 y 35 años, ellos responden mejor a las estrategias de empoderamiento para aumentar su compromiso organizacional ($\rho = .848$). Por último, aquellos entre 36 a 41 años, se perfilan por las estrategias de endomarketing de tipo recompensas, resultando en un mayor compromiso organizacional. Se concluye que,

debido a que el modelo de endomarketing tiene correlaciones positivas con la intención de permanencia, es necesaria la aplicación de estas políticas para favorecer la permanencia de los trabajadores, los cuales deben ser considerados y tratados como clientes internos para lograr generar un cambio en sus actitudes y derivar una mejor satisfacción de los consumidores.

El estudio “Gestión de la diversidad. El reto *millennial* en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?” fue realizado en Perú en el año 2019 por el autor Mitta. El objetivo principal fue indagar en las expectativas que este grupo de jóvenes tiene con respecto al lugar donde trabajan y, en consecuencia, analizar las estrategias y políticas que favorezcan su permanencia. Se aplicó un enfoque mixto y una metodología descriptiva y correlacional. Se realizó un muestreo por conglomerados y se aplicó una encuesta de elaboración propia a un grupo de jóvenes de entre 18 y 26 años de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que cursaban los últimos ciclos de las carreras de Gestión, Economía e Ingeniería Industrial. Se realizaron entrevistas estructuradas a organizaciones del sector público y del sector privado. Los hallazgos encontrados en las encuestas señalan que el desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio, son los factores más deseados por los millennials. Además, indican que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de una línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como a través de la rotación de tareas. Mediante las entrevistas a las organizaciones, se logró identificar que si bien están cubriendo algunas demandas básicas de los jóvenes millennials encuestados, estas se dan mediante solicitud a los jefes. Se sugiere que estas estrategias, al ser tan valiosas para los millennials, sean estandarizadas y definidas correctamente por las áreas de recursos humanos.

El estudio “Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana”, se llevó a cabo en México por Madero en el año 2019. El objetivo principal de este estudio es el diseño y la validación de un modelo de las principales prácticas para la retención del talento millennial. El método utilizado fue de tipo cuantitativo, en el cual se diseñó una encuesta de 34 ítems con 4 dimensiones: eficiencia productiva, núcleo personal, ambiente social y pertenencia. Se aplicó el instrumento a 332 personas que trabajan en empresas del noroeste de México. Los resultados demostraron la validez y confiabilidad de las cuatro dimensiones propuestas, lo cual puede ser bastante útil en el desarrollo de estrategias que sean atractivas y agreguen valor en las propuestas para la retención del talento. De este modo, se propone que estas deben girar en torno a 4 dimensiones: factores de eficiencia productiva (p.ej. prestaciones y beneficios atractivos, los horarios flexibles), factores de núcleo personal (p.ej. oportunidades de crecimiento, reconocimiento), factores del ambiente social (p.ej. trato de los jefes, clima laboral) y factores de pertenencia (p.ej. prestigio de la empresa, imagen y reputación, responsabilidad social). En cuanto a las limitaciones, es necesario seguir perfeccionando el modelo para que sea útil en diversos contextos.

La investigación “An approach for reducing hospitality industry turnover ratio by understanding Millennials' work motivation based on values and their personality traits” se llevó a cabo en España por la autora Ramírez, en el año 2020. El enfoque es mixto y tiene por objetivo comprender cuáles son las motivaciones laborales basadas en valores de los millennials y estudiar la influencia de sus rasgos de personalidad y los aspectos más valorados a la hora de buscar trabajo. La investigación contiene, a su vez, tres estudios independientes. El primero es una revisión de las diferentes teorías de motivación laboral. En el segundo se analiza la relación entre los valores laborales de los millennials y la retención de empleados mediante la escala EVAT y entrevistas semiestructuradas. El tercero explora los rasgos de personalidad de los estudiantes y su vínculo

con los valores más demandados a la hora de buscar trabajo utilizando el cuestionario Big 5 y entrevistas semiestructuradas. Se destaca el vínculo de la motivación con la satisfacción de necesidades, las cuales, a su vez, dependen de los valores individuales, por lo que las estrategias de retención deben estar basadas en la alineación de la visión de la empresa y los valores laborales del empleado. Sus valores laborales se ubican en las categorías de autotrascendencia y apertura al cambio, por lo que se debe evitar cualquier enfoque tradicional como estrategia para retener a esta generación. Los estudiantes que buscan horarios flexibles y mayor salario parecen tener mayor estabilidad emocional que los que buscan otros aspectos (p. ej. balance vida-trabajo).

El estudio “Fidelización de millennials en empresas peruanas de servicios turísticos” se llevó a cabo en Perú por las autoras Abe y Salazar en el año 2017. El objetivo fue determinar un modelo de fidelización dirigido a millennials peruanos que laboran en empresas de servicios turísticos. La investigación fue de tipo aplicada. Se utilizaron entrevistas a profundidad y cuestionarios estructurados. La muestra (n=68) estuvo conformada por millennials que laboran en el sector de servicios turísticos de Lima y Callao. Se determinó un modelo de fidelización con 6 puntos de desarrollo. Primero, desarrollar una cultura organizacional que tenga énfasis en la satisfacción del trabajador y en la conciencia de su rol como parte fundamental en el éxito de la empresa. Segundo, implementar programas de capacitación para los jefes (coaching de equipos, inteligencia emocional, liderazgo, GeFes (jefes gestores de la felicidad) y técnicas de motivación) y para los millennials (actitud, eficacia personal, inteligencia emocional y manejo del estrés). Tercero, desarrollar un plan de beneficios, en el que destaquen factores como balance vida/trabajo y educación doble beneficio. Cuarto, establecer planes de carrera y línea de sucesión. Quinto, establecer medidas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en sociedad, comunidad y medio ambiente. Por último, *innovation meetings* o “Centros de Innovación”, que es la generación e implementación de proyectos, prácticas

y/o soluciones que permitan optimizar los niveles de atención y servicio de los clientes, no sólo respondiendo a sus expectativas sino superándolas, permitiendo a los millennials ocupar cargos de alta dirección.

La investigación “Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia”, se llevó a cabo en dicho país por los autores Zúñiga y Marín, en el año 2020. El objetivo fue caracterizar los motivadores de rotación del personal del área de operaciones de la empresa Teleperformance Colombia, con el fin de identificar estrategias que permitan contribuir a su permanencia en la organización. La muestra (n=25) fue de tipo intencionada y estuvo conformada por jóvenes millennials que renunciaron, que se quedan, que interactúan y que tienen cargo de liderazgo en la empresa. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, entrevistas de retiro y entrevistas de permanencia. Como principal caracterizador de rotación, se encontró la desconexión desde reclutamiento, ya que al menos el 25% de la muestra indica que no hubo una expectativa clara sobre las condiciones y la labor contratada. Esto se debería a la presión constante y tiempo reducido en la búsqueda y selección de los candidatos. Se recomienda manejar la mayor transparencia con los candidatos respecto a los atributos del puesto, además de evaluar sus habilidades mediante pruebas de capacidades, inteligencia emocional, entre otros. Se propone trabajar con 3 pilares; en primer lugar, un *Buddy* que acompañará a los nuevos ingresos durante una semana, con el fin de apoyar el proceso de bienvenida y acoplamiento a la empresa; en segundo lugar, la implementación de una inducción animada (*Moodly* o *Powtoon*) estrictamente para temas de RH (planes de carrera, nómina, prestaciones y beneficios, etc.), y por último, la capacitación para el puesto, (mix de 30% teoría y 70% práctico).

De acuerdo con lo planteado por Zúñiga y Marín (2020), las estrategias para evitar la rotación del talento millennial deben establecerse desde antes incluso que el trabajador forme parte de la empresa, es decir, desde el proceso de reclutamiento y selección, ya que ellos demostraron que

la falta de expectativa clara sobre las condiciones y la labor contratada puede incidir en un futuro comportamiento de rotación. Por lo tanto, se podría sugerir que el perfil de puesto sea muy claro, y que sea informado por completo durante el proceso de reclutamiento y selección, de manera que el trabajador sabe exactamente las funciones, competencias, remuneración, entre otras características del puesto al que aplica. Además, una vez que este sea aceptado, centrarse en el proceso de inducción y brindarle acompañamiento emocional por parte de un *buddy*, con el fin de apoyar el proceso de bienvenida y acoplamiento a la empresa. En este sentido, Torres-Flórez (2019), resalta al proceso de inducción como un elemento que aporta al desarrollo integral de los colaboradores, así como una forma de atraer y mantener a personal competente en la empresa, ya que propicia el sentido de pertenencia a la empresa.

Por otro lado, Ramírez (2020), destaca la importancia de los valores laborales como estrategia para evitar la rotación laboral en millennials, partiendo de que la motivación se encuentra vinculada a la satisfacción de necesidades y estas se traducen en metas u objetivos a través de los valores laborales. En consecuencia, el comportamiento y decisiones de los trabajadores se encontraría bastante influenciado por ellos. Por ejemplo, si un trabajador tiene la necesidad de crecer profesionalmente en cuanto al liderazgo, se verá motivado a realizar las acciones necesarias (p.ej. buscar nuevas oportunidades, cambiar de trabajo) para conseguir el objetivo de aprender a liderar grupos de trabajo, ya que la personal valora el tener apertura al cambio.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados encontrados por la autora, los valores laborales de los millennials se sitúan en las categorías de autotrascendencia y apertura al cambio; definiéndose a sí mismos como personas autodirigidas, creativas, de mente abierta, enérgicas, activas, solidarias, justas, tolerantes, comprensivas, que aman trabajar en equipo, confiadas, agradecidas y empáticas. En relación con la autotrascendencia,

se sugiere establecer estrategias que incidan en el valor de su trabajo como aporte para contribuir con el avance de la sociedad, por ejemplo, haciendo énfasis en la misión de su puesto de trabajo; así también programas para aprender o mejorar el trabajo en equipo, para la mejora del clima laboral y capacitaciones para que sus superiores fomenten el trato horizontal con sus trabajadores. Por el lado de la apertura al cambio, se recomienda crear talleres de liderazgo, con el fin de que puedan asumir nuevas responsabilidades, así como plantear retos constantes.

Por lo que se refiere a la relación a los aspectos más valorados y los rasgos de personalidad, si bien es cierto, puede ayudar a crear descripciones y perfiles laborales más precisos, contribuyendo a tener una organización más saludable. Sin embargo, Fernández-Mesa *et al.* (2017), resaltan que es importante considerar que el proceso de selección de empleados no debe basarse únicamente en el análisis de perfiles de personalidad que tengan más tendencia a quedarse, si no que se trata de una contribución que permite a las empresas tener una visión más clara del panorama de la selección de personal según su situación.

En relación con el endomarketing o mercadeo interno, estudiado por Trujillo *et al.* (2021), este se fundamenta en la idea de que la organización se encuentra al servicio de sus clientes internos, es decir, sus trabajadores. Por lo tanto, esta estrategia busca responder a las demandas que los empleados solicitan a la organización. Siendo que una de las formas más exitosas del marketing para atraer clientes es a través de la emoción. Lo que se busca con el endomarketing es motivar y crear un sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, mediante la toma de conciencia de la importancia de su participación en el desarrollo y mejora continua de la organización. Es así como Trujillo *et al.* (2021), encontraron que una forma de retener al personal millennial es aplicando las estrategias de endomarketing. Este planteamiento se encuentra en concordancia con lo planteado por Aragón y Dávila (2019) quienes también encontraron una

relación importante entre las acciones de endomarketing y la retención del personal.

Sin embargo, a diferencia de Aragón y Dávila (2019), Trujillo *et al.* (2021) realizaron un estudio de las estrategias de endomarketing preferidas por millennials de diferentes grupos etarios. De esta manera, se pudo observar que en los más jóvenes se priorizan las estrategias de empoderamiento, lo cual se puede lograr mediante charlas acerca del significado de la misión y visión de la empresa y la importancia de su trabajo como parte de un equipo. Por otro lado, los millennials de mayor edad se inclinan más por las recompensas, motivo por el que un sistema de bonificaciones o incentivos se puede establecer, por ejemplo, para aquellos que logren la consecución de metas a través del trabajo colaborativo.

En cuanto al modelo de 4 dimensiones propuesto por Madero (2019), este constituye una visión más integral de los puntos en los que deben basarse las estrategias de retención. Aunque, si bien es cierto, cumplir con cada una de las propuestas que se señalan en cada dimensión significa una gran inversión para las empresas en términos económicos y de tiempo, sí convendría cubrir en lo posible estas medidas haciendo énfasis en que por lo menos se aplique alguna de cada dimensión. De esta manera, se puede prevenir la rotación atacando los ejes principales y de manera más completa. Sin embargo, se destacan los factores de núcleo personal y ambiente social como aquellos en los que se puede hacer mayor incidencia desde el punto de vista psicológico, mediante charlas y talleres que potencien sus habilidades blandas, optimicen el trato de los jefes, fomenten el compañerismo y el trabajo en equipo, entre otros. De esta forma también se aporta a fortalecer la dimensión de pertenencia a la organización, ya que se enaltece la imagen, reputación y prestigio de la empresa como un lugar agradable para trabajar.

Además, cabe resaltar el uso de este modelo como instrumento de medición para identificar los principales aspectos que las personas consideran para tomar una decisión al momento de aceptar una oferta laboral. Por lo tanto, se resalta la importancia de continuarse con el proceso de validación y ajuste con el fin de que pueda usarse en otras investigaciones.

El planteamiento del modelo de fidelización de Abe y Salazar (2017), propone estrategias, tales como la capacitación constante, los planes de beneficios, la implementación de la línea de carrera y de centros de innovación, en relación con lo sustentado por los autores citados anteriormente. Así también se encuentra en línea con lo encontrado por las encuestas realizadas por Mitta (2019), en la que además se resalta tanto el desarrollo profesional, como el salario. Asimismo, un aspecto importante que señala esta investigación es que algunas empresas poseen estrategias que no fueron diseñadas pensando estrictamente en la necesidad de los millennials, sin embargo, aun así cubren ciertos requerimientos de esta generación, más no todos los que desearían. Además, estas prácticas son aplicadas de manera informal mediante jefes directos, quienes son los que brindan los permisos, horarios flexibles, delegación de tareas desafiantes, entre otras cosas que les solicitan.

Por lo tanto, se da a conocer que las estrategias de retención o fidelización de los millennials no se encuentran debidamente definidas y estandarizadas en algunas empresas, lo cual podría deberse al tiempo y costos que acarrea. De acuerdo con García y Gallardo (2018), la estandarización de los procedimientos y el establecimiento de normas fijan rutinas que reducen la incertidumbre y facilitan la coordinación entre los procesos y los individuos. Por consiguiente, al ser estas medidas tan valiosas para los millennials, lo ideal sería estandarizar las estrategias de atracción y retención pertinentes. Esto podría lograrse mediante la intervención de los psicólogos organizacionales, quienes pueden realizar charlas o programas

psicoeducativos para los altos directivos, en relación con la importancia que tienen estas medidas con el bienestar emocional del trabajador y su permanencia en la empresa, estableciendo así también una importante ventaja competitiva para la organización.

2.4. Reflexiones teóricas sobre el tema

En el presente apartado se van a citar algunos autores previamente revisados en este estudio, de manera que se pueda analizar críticamente los planteamientos tanto de sus modelos teóricos como de los resultados encontrados, con ayuda de nuevos autores que amplíen o cuestionen estos hallazgos, para posteriormente terminar con una crítica.

En primer lugar, se empezará con el análisis de los modelos teóricos, a fin de responder el primer objetivo específico planteado en la presente investigación: describir la conducta de rotación laboral en millennials.

- Los autores March y Simon (1958), Mobley (1977) con el “Modelo de Vínculos Intermedios” y Price (1977), explican el comportamiento de rotación voluntario de manera bastante similar. Estos modelos se basan en dos factores en común: el “deseo de movimiento”, mediado por la satisfacción laboral, siendo este el grado de conformidad del empleado con respecto a su entorno y condiciones de trabajo, y el “movimiento fácil percibido”, es decir, la percepción de las oportunidades laborales externas. Según los autores, estas dos variables serían determinantes para predecir si un trabajador puede manifestar este comportamiento de rotación en un futuro.

En esta línea, Lim y Parker (2020), complementan esta propuesta señalando que existen diversas variables que contribuyen a la percepción de la facilidad de movimiento en millennials, por ejemplo: el género (los hombres perciben una mayor facilidad de movimiento que las mujeres), edad

(personas más jóvenes perciben una mayor facilidad de movimiento), status social (aquellos de mayor estatus social perciben mayor facilidad de movimiento), tecnología de la economía (los avances en la tecnología llevan a la población a percibir un movimiento más fácil), tiempo de servicio (una mayor permanencia en la organización conduce a una mayor especialización, por lo que se perciben menos alternativas laborales externas) y el número de organizaciones externas visibles (más prestigiosas, a mayor visibilidad de las organizaciones observadas, los empleados perciben una mayor facilidad de movimiento). Estas variables son vistas desde el ángulo de quien está considerando la percepción de la facilidad de movimiento.

Sin embargo, los autores destacan que las organizaciones también se encuentran en la búsqueda de empleados competentes, lo cual, a su vez, contribuye en la percepción de la facilidad de movimiento. Mientras mayor sea la visibilidad de una persona para las organizaciones (a través de sus redes personales y de contactos), mayor será la facilidad de movimiento percibido. Esta visibilidad se incrementa cuando existen cualidades únicas en la persona, y esta es, en consecuencia, bastante empleable. Asimismo, cuando el individuo posee una mayor propensión a realizar la búsqueda de empleo en organizaciones externas, la tendencia a la búsqueda de empleo depende del nivel de satisfacción laboral (una mayor satisfacción laboral conduce a una menor inclinación a la búsqueda de empleo). La propensión a la búsqueda de empleo se ve afectada adicionalmente por cuán acostumbrado está a su organización: cuanto más habituado se encuentre, es menos probable que realice una búsqueda de empleo externa.

A la luz de estos aportes, y analizando la variable de movimiento fácil percibido en el caso de la población de millennials, se puede decir que hoy en día, para ellos, este factor cobra relevancia por su gran viabilidad. Esto debido a que actualmente las ofertas del mercado laboral son muy amplias, e incluso las propias empresas compiten entre sí por atraer, reclutar y retener

al mejor talento posible. Por lo tanto, aquellos trabajadores más competentes y empleables poseen aún más probabilidad de ser captados por empresas más prestigiosas y que les ofrezcan mejores beneficios, facilitando mucho la conducta de rotación laboral. Esto sumado a la búsqueda constante de estos jóvenes de nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por otro lado, la variable de deseo de movimiento, según los modelos, se encuentra mediada por la satisfacción con el puesto de trabajo. Sin embargo, por las características propias de los millennials, se puede inferir que la insatisfacción no es la única variable que podría derivar en la idea de retiro, ya que aspectos como sus intereses personales y autosuperación se encontrarían por delante del mismo. No obstante, el “Modelo de Vínculos Intermedios” de Mobley nos permite un primer acercamiento de carácter más procedimental acerca de cómo podría suceder la rotación laboral en millennials, mientras que “Modelo Causal de Rotación” de Price, profundiza más en el contenido de la rotación, indicando que factores como la oportunidad, la rutinización y el comportamiento de búsqueda influyen también en esta conducta, ampliando la visión de que solo la satisfacción es la mediadora en el deseo de movimiento. Sobre todo, este modelo propuso las responsabilidades de parentesco como variable influyente, lo cual se puede observar, ante todo, en millennials de mayor edad por poseer mayores responsabilidades personales.

En conclusión, estos modelos, explican la rotación laboral en esta población de manera aproximada. Si bien parten de una base sólida, carecen de una integración entre la parte procedimental de la rotación y su contenido, los cuales son elementos fundamentales para la descripción del proceso de rotación laboral en millennials.

- El “Modelo de las Expectativas Cumplidas” propuesto por Porter y Steers (1973), explica a la conducta de rotación laboral a partir del cumplimiento de las expectativas de la persona en su lugar de trabajo, de manera que

cuando estas no se cumplen, se traduce en insatisfacción, aumentando su propensión a retirarse. Más específicamente, Porter y Steers sugirieron que estas expectativas fluyen desde el inicio del empleo hasta cierto periodo donde el individuo decide quedarse o abandonar. Por lo tanto, dos nuevos empleados pueden ingresar con expectativas laborales similares, sin embargo, uno de ellos puede ver sus expectativas cumplidas o incluso superadas al ver que su trabajo le provee tanto o más de lo que él esperaba, resultando en satisfacción y retención, mientras que el otro puede descubrir que su trabajo no cumple sus expectativas, induciendo a la insatisfacción y abandono.

En este marco, Victor Vroom (1964, citado en Johennesse y Chou., 2017), amplía la perspectiva en esta materia mediante su “Teoría de las expectativas”. Básicamente, esta teoría sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia o expectativa de que tras realizar una acción llegará una recompensa. De esta forma, esta teoría incorpora tres nociones fundamentales: valencia, expectativa y fuerza. La valencia es el atractivo de posibles recompensas, consecuencias o motivaciones. La expectativa es la convicción de una persona de que será capaz o no de influir en la consecuencia anticipada. La fuerza es el impulso de una persona para cumplir con las tareas requeridas. Por lo tanto, esta teoría busca evidenciar que los empleados se sienten más motivados, esforzándose más, cuando creen que serán recompensados en consecuencia, por ejemplo: “Si pongo más esfuerzo en mi trabajo, definitivamente seré considerado un empleado eficaz”, “Desempeñarme bien en mi trabajo, resultará en que reciba un buen pago, obtenga bonos monetarios, obtenga aumentos salariales y tenga más oportunidades de promoción”, “Desempeñarme bien en mi trabajo sin duda resultará en que tenga más responsabilidad y control sobre mi trabajo, asumiendo tareas laborales más desafiantes, teniendo sentimientos de logro, sintiéndome muy bien conmigo mismo”.

Por consiguiente, al incorporar ambas propuestas, se puede llegar a la conclusión de que el cumplimiento de las expectativas de los empleados no solo hace incidencia en su satisfacción, sino también en su motivación. Incorporando este aporte a la comprensión de la conducta de rotación laboral en millennials, se podría decir que a pesar de poseer diversas características en común, estos jóvenes traen a la organización su propio conjunto único de expectativas para su trabajo, los cuales pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Es por ello que, el “Modelo de las Expectativas Cumplidas” enfatiza la importancia de conocer las necesidades de los empleados millennials a fin de cumplir con sus expectativas. Esto a su vez deriva en la relevancia de la implementación de adecuadas prácticas efectivas de la gestión del talento que comprendan los impulsores motivacionales de los millennials y, en consecuencia, la posterior retención de los mismos.

Es así como el uso de este modelo apunta a por lo menos tres acciones, propuestas por los autores, que pueden ser adoptadas por las organizaciones en un esfuerzo por reducir la rotación laboral en millennials:

- En primer lugar, se pueden hacer intentos para enriquecer la cantidad total de recompensas, de manera que la probabilidad de que se cumplan las expectativas de recompensa se incremente. Sin embargo, tal procedimiento puede tener una aplicabilidad limitada, debido a las limitaciones estructurales y financieras de la organización. No obstante, existen propuestas viables para mejorar las recompensas en las diferentes áreas tales como el reconocimiento y retroalimentación sobre el desempeño.
- En segundo lugar, las organizaciones pueden considerar la instalación de planes de compensación “a la carta”, para permitir al empleado una mayor selección de recompensas por las cuales trabajar. Tal mayor selección serviría para aumentar la probabilidad

de que se puedan cumplir más de sus expectativas personales en el trabajo.

- En tercer lugar, la organización puede realizar charlas acerca de la precisión y el realismo de las expectativas del empleado actual o potencial a través de una mayor comunicación sobre la naturaleza del trabajo y los probables beneficios potenciales para un desempeño efectivo. Cuando el empleado entiende completamente lo que se espera de él y lo que la organización ofrece a cambio, la probabilidad de que forme expectativas poco realistas debería disminuir, lo que resulta en mayores posibilidades de que sus expectativas se cumplan realmente.

En suma, el “Modelo de las Expectativas Cumplidas” constituye una perspectiva importante al momento de comprender la rotación laboral en millennials. Sin embargo, los autores de este modelo omitieron variables que moderan las expectativas no cumplidas, como el proceso de decisión del comportamiento de rotación y las oportunidades laborales externas percibidas, las cuales jugaron un papel importante en el modelo de March y Simon, por ejemplo.

- En el modelo propuesto por Farrel y Rusbult (1981), llamado “Modelo de Inversión”, los autores buscan explicar la rotación laboral desde el punto de vista del compromiso organizacional. De acuerdo con este modelo, el compromiso laboral está en función de tres factores: las recompensas y los costos derivados del trabajo, (la relación costo-beneficio entre ambos incide en la satisfacción laboral y, por lo tanto, en el compromiso), la calidad de las alternativas laborales del individuo (a mayores alternativas de trabajo, menor compromiso) y la magnitud de la inversión (todos aquellos recursos que el individuo ha aportado a lo largo de las distintas fases de su relación con la empresa y que no puede recuperar si ésta termina, pueden ser materiales o psicológicas, intrínsecas o extrínsecas, p. ej. tiempo de servicio,

habilidades adquiridas, etc., las inversiones sirven para incrementar el compromiso mediante el incremento de los costos de dejar la asociación). Por lo tanto, la rotación laboral se predeciría directamente mediante el compromiso laboral.

En este sentido, Meyer y Allen (1990, citado en Ávila y Pascual, 2020), no estarían de acuerdo con los autores, ya que, según su perspectiva, el compromiso organizacional no solo se basa en una relación de intercambio entre la persona y la organización o lo que ellos denominaron como “componente de continuidad”, sino que también influyen los componentes normativo y afectivo. El componente de continuidad guarda relación con los costos del abandono percibidos y las alternativas de encontrar otro empleo. Al haber invertido tiempo, esfuerzo y dinero, dejar el trabajo representaría perder todo, por lo tanto, al ver que las oportunidades externas son mínimas, incrementaría su compromiso con la empresa. Sin embargo, el componente normativo se expresaría mediante un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que pertenece, de manera que el trabajador cumple con los objetivos no solo porque de ello depende su continuidad en la empresa, sino porque cree que es lo correcto y es lo mejor (Ávila y Pascual, 2020). Finalmente, el componente afectivo, se refiere al vínculo emocional o psicológico (unión emocional, identificación e implicación) entre el individuo y su organización. De esta manera, este modelo tridimensional de Meyer y Allen permitiría explicar el compromiso organizacional de forma más integral.

Por lo tanto, la relación laboral de los millennials con la empresa en cuanto a su compromiso, según el “Modelo de Inversión” y bajo la nueva perspectiva de Meyer y Allen, tendría como principal factor al componente de continuidad, ya que representa la relación costo-beneficio existente entre ambos, además de una evaluación de la magnitud de lo invertido por el empleado durante su permanencia en la empresa. Sin embargo, ello no es lo único que el trabajador millennial podría considerar al momento de tomar

una decisión de cambiar de empleo. Cabe la posibilidad de que el componente afectivo cobre especial importancia en dicha determinación, por ejemplo, cuando la empresa ha puesto especial esfuerzo en trabajar una buena estrategia de fidelización, *employer branding* o marca empleadora con el fin de que sus trabajadores “tengan puesta la camiseta” de la organización, es decir, hayan desarrollado una identificación y vínculo emocional profundos con la misma. Asimismo, el componente normativo, aunque en menor grado, puede también incidir en la toma de la decisión de rotar, aunque bien es conocido que los millennials, según Hatum (2011, citado en Abe y Salazar, 2018), tienden a comprometerse más consigo mismos y su desarrollo personal y profesional, y no con una organización y sus empleadores. Son personas que buscan la estabilidad en la empleabilidad y no al interior de una organización. En este sentido, en la medida que se otorguen los espacios de independencia, que les permitan experimentar y desarrollarse en aspectos diversos, la probabilidad de mantenerlos comprometidos (evitar su rotación) será mayor.

- Lee y Mitchel propusieron el “Modelo de Desdobles” (1994), el cual revolucionó el paradigma establecido a partir del modelo de March y Simon (1958) en tres puntos fundamentales: la insatisfacción laboral como una de las principales causas de rotación, los empleados insatisfechos se retiran por mejores trabajos alternativos y los posibles abandonos comparan las alternativas con su trabajo actual. Por lo tanto, a fin de formular una teoría más válida e integral, introdujeron el concepto de "shocks" en el sistema cognitivo, los cuales constituyen sucesos específicos que impactan en el empleado y provocan pensamientos sobre irse. Al atravesar un proceso de decisión de 6 etapas, los caminos alternativos hacia la rotación laboral se definen a través de una secuencia de reacciones binarias (shock vs. no shock, compromiso con el guion vs. no compromiso con el guion, violación de imagen vs. no violación de imagen, insatisfacción vs. no insatisfacción, búsqueda de alternativas vs. no búsqueda de alternativas y oferta de trabajo vs. no oferta de trabajo). De esta manera, este modelo especifica cinco

caminos que la mayoría de los empleados toma al momento de tomar la decisión de cambiar de lugar de trabajo.

Desde esta perspectiva, los autores Holtom *et al.* (2017), se muestran de acuerdo con lo propuesto por Lee y Mitchel, indicando que existe suficiente evidencia empírica que demuestra la validez de los principales postulados del “Modelo de Desdobles”, ya que los autores encontraron, en diferentes estudios, un 91%, 86% y 71% de empleados que coinciden con uno de los caminos de rotación propuestas por Lee y Mitchel, al momento de retirarse de su empresa. Además, Holtom *et al.* (2017) complementan la visión de este modelo bajo un estudio de los shocks, a fin de enriquecer la comprensión de la influencia de sus diferentes tipos en una futura separación voluntaria de los empleados.

De acuerdo con los autores, un shock, para ser considerado así, debe ser un evento que produzca consideraciones relacionadas con el trabajo que impliquen la posibilidad de irse. Además, un shock puede ser esperado o inesperado, por ejemplo, una oferta de trabajo no solicitada es un shock inesperado, mientras que el nacimiento planificado de un hijo puede ser un shock esperado bastante común. De la misma forma, si bien el shock capta la atención de la persona, puede hacerlo de manera positiva o negativa. Por ejemplo, un impacto positivo podría ser ganar una lotería de 10 millones y un impacto negativo podría ser tener una discusión con un jefe. Por último, los shocks pueden ser eventos personales que son externos al trabajo o estar vinculados a la organización. Algunos ejemplos de shocks personales incluyen casarse o perder a un ser querido, mientras que los shocks organizacionales incluyen ser ascendido, ganar una gran bonificación o que la empresa sea adquirida por otra más grande.

Asimismo, estos autores demostraron que los shocks organizacionales ocurren antes que los shocks personales, ya que estos son más probables cuando el empleado comienza a trabajar en una empresa, a comparación de

los shocks personales, que son más probables más adelante. De la misma manera, demostraron que los shocks organizacionales tienen una tasa de riesgo constante a lo largo del desempeño en el puesto, mientras que los shocks personales tienen una función de riesgo creciente con el tiempo. Igualmente, sus resultados mostraron que los shocks tienen una influencia más fuerte en el retiro temprano del cargo que más tarde y que los shocks inesperados tienen una influencia más fuerte en el retiro posterior que los shocks esperados. Finalmente, encontraron que los efectos de los shocks organizacionales sobre la rotación se encuentran mediados por la satisfacción laboral y de los 4 tipos de shocks organizacionales, solo uno (el tipo más común: organizacional, negativo e inesperado) se relaciona más con la rotación, y el efecto es indirecto a través de la satisfacción laboral.

En conclusión, y a la luz de lo analizado anteriormente, se podría decir que Lee y Mitchel, gracias al aporte de su “Modelo de Desdobles”, lograron cambiar los puntos de vista tradicionales, al darse cuenta de que los que se van no siempre lo hacen por estar insatisfechos o por la oferta de otros trabajos. De esta manera, formularon una teoría más válida e integral, sin dejar de lado las bases sentadas por March y Simon, como se demuestra en los caminos 4a y 4b, donde los bajos niveles de satisfacción (en lugar de los shocks) inician el proceso de rotación. Asimismo, esta teoría constituye un aporte relevante para la psicología organizacional, debido a que poco se conoce acerca de los procesos psicológicos mediante los cuales los empleados deciden dejar la empresa.

Esencialmente, la novedosa noción de shock ofrece un entendimiento de cómo pueden existir vínculos a nivel de cambios organizacionales y personales y la decisión de un empleado de retirarse de la empresa. Adicionalmente, las contribuciones de Holtom *et al.* (2017), amplían aún más la comprensión del “Modelo de Desdobles”, al ir más allá de la mera existencia de un shock, para comenzar a especificar cómo los diferentes tipos de shocks experimentados por los empleados operan de manera

diferente al iniciar el proceso de retiro. Por lo tanto, este modelo constituye aquel que mejor y de forma más integral explica la rotación en millennials, ya que como se demostró previamente en esta población, si se considera solo el hecho de estar satisfechos con su trabajo actual o el cumplimiento de sus expectativas no asegura que no vayan a retirarse de la empresa. Tal es el caso si es que, por ejemplo, se les presenta una buena oportunidad en otra empresa, se aplican nuevas medidas en la organización que interfieran con su equilibrio vida-trabajo o con sus tiempos libres, sucede un conflicto en la organización que no es resuelto de acuerdo con sus valores, la empresa es adquirida por otra que no les ofrece oportunidad de crecimiento o desarrollo profesional, etc. Como se puede observar, todos estos eventos constituyen shocks, en su mayoría de tipo organizacional, negativo e inesperado, los que ponen a los empleados millennials en un estado de toma de decisión, donde, según se explicó en el modelo, contrastan la situación según sus experiencias pasadas, sus valores laborales y por supuesto, su satisfacción, derivando en la búsqueda de nuevas oportunidades o la toma de una oferta laboral previamente ofrecida.

A continuación, se realizará el análisis de los estudios con los resultados más relevantes que permitan responder al segundo objetivo específico del presente estudio: identificar y clasificar las principales causas que motivan a la conducta de rotación laboral en millennials.

- Los autores Cruz *et al.* (2019) y Chávez y Ríos (2017) encontraron diferencias importantes en sus muestras de trabajadores millennials en relación con sus preferencias al momento de decidir cambiar de empleo. Básicamente, la disparidad radica entre las variables no remunerativas (línea de carrera y clima laboral) y la compensación económica. De esta forma, Cruz *et al.* (2019) trabajaron con una muestra de 206 millennials de ambos sexos entre 23 a 37 años, encontrando que, si bien la línea de carrera posee especial relevancia como factor de rotación laboral, en las mujeres entre los 31 a 37 años con hijos, las prioridades son distintas, prevaleciendo el aspecto

monetario sobre el de la línea de carrera. De la misma manera, Chávez y Ríos (2017) realizaron su estudio con una muestra de 267 millennials de ambos sexos entre los 25 a 30 años de edad, obteniendo como resultado general que el principal factor de rotación es la línea de carrera, seguida de una mejor remuneración y un buen clima laboral. Sin embargo, hallaron una diferencia en el grupo de entre 20 a 25 años, que anteponía el clima laboral frente a la remuneración, y el de 26 a 35 años, cuya prioridad era la remuneración sobre el clima laboral.

En concordancia con estos hallazgos, Frye *et al.* (2020), en un estudio de 355 trabajadores de la Generación Y nacidos entre 1980 al 2000, encontraron que el salario es una de las recompensas extrínsecas más importantes que influyen en evitar la rotación laboral, sin embargo, la asociación entre ambas fue relativamente moderada. Los autores establecen que la principal razón de este resultado es debido a que los empleados millennials son más jóvenes y tienden a casarse y tener hijos más tarde que sus predecesores, y no son responsables de tantas personas como aquellos que tienen una familia completa que mantener. Sin embargo, a medida que estos envejecen, es probable que tengan una mayor responsabilidad por otras personas y, como resultado, el salario puede volverse más importante. No obstante, el pago no deja de tener especial relevancia debido a que los empleados están dedicando su tiempo y esfuerzo a su empresa. Por lo tanto, los empleadores y gerentes deben darse cuenta de que, si bien el salario es una recompensa extrínseca importante, no es el factor más importante que influye en su permanencia.

En consecuencia, podemos decir que una de las variables mediadoras entre los millennials y las causas de su conducta de rotación laboral, es el grupo etario al que pertenecen. Esto, además puede explicarse mediante la Pirámide de Necesidades de Maslow. Por un lado, ante las responsabilidades económicas que deben suplir algunos de los millennials de mayor edad, que en gran parte cubren sus necesidades fisiológicas como la alimentación y de seguridad física y familiar, el salario tendría prioridad

ante las necesidades de autorrealización o autodesarrollo. De la misma forma, en el caso de los millennials más jóvenes, quienes se encuentran en una etapa temprana de sus carreras y con menores responsabilidades familiares, no poseen una necesidad salarial tan grande para cubrir sus necesidades básicas, en comparación de aquellas de autorrealizarse como profesionales, mediante el crecimiento personal, profesional y la experiencia que puedan adquirir. Por consiguiente, se debe considerar segmentar a los millennials en dos grupos etarios, conocidos en la literatura académica como *old millennials* y *young millennials*, es decir millennials mayores y menores. De esta manera se pueden estudiar sus prioridades por separado, con el fin de tomar acciones de retención que se ajusten a sus necesidades.

- Los autores Báez *et al.* (2017), estudiaron importantes variables tanto de tipo organizacional como psicológico al momento de determinar su influencia en la rotación laboral de millennials. Es así como encontraron que existe una relación significativa entre las variables de satisfacción laboral y de motivación con la rotación laboral. Por un lado, hallaron que del 100% del personal que presentó bajos niveles de satisfacción laboral, el 75% presentó rotación de su puesto laboral, mientras que del personal que presentó muy alto nivel de motivación laboral, el 52.3% no presentó rotación.

En este sentido, en relación con la satisfacción laboral, los resultados encontrados por Chavadi *et al.* (2021) se encuentran en línea con Báez *et al.* (2017), demostrando que la insatisfacción laboral afecta negativamente la intención de rotación. De acuerdo con los autores, esto se debe a que cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo actual, es más fácil para ellos considerar renunciar. Además, señalan que para los empleados que tienen menos de 25 años, la intención de rotación está más impulsada por la satisfacción laboral que por el pago y que las principales razones de la insatisfacción son la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional,

reconocimiento, mal ambiente de trabajo y malas relaciones en el lugar de trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la motivación laboral, Paje *et al.* (2020), demostraron que a pesar de que los millennials se encuentren motivados y comprometidos con una organización, no hay garantía de que disminuya o aumente la intención de rotación, debido a que su estudio reveló un resultado notable en el que no existe relación entre las variables de motivación y de compromiso de los millennials con la intención de rotación. Sin embargo, encontraron que estos se sienten más motivados cuando la alta dirección proporciona un sistema eficaz de evaluación del desempeño y cuando sienten que sus esfuerzos están siendo reconocidos y valorados por la organización. Además, la motivación de los empleados aumenta cuando las políticas organizacionales los motivan a lograr sus metas y objetivos.

En suma, se puede inferir que la insatisfacción con el puesto de trabajo es uno de los motores que impulsan a los millennials a cambiar de empleo. Esta puede verse reflejada en la ausencia de oportunidades de crecimiento, falta de reconocimiento, carencia de capacitación y desarrollo, mal ambiente laboral, entre otros factores. Como muestra de ello, Paje *et al.* (2020) demostraron que la mayoría de su muestra de encuestados entre 20 a 25 años han estado en sus respectivas empresas durante un promedio de cuatro años y aún son empleados de base, lo cual podría explicar por qué optaron por dejar la organización una vez que se les presentaron mejores oportunidades de trabajo, debido a que creen que sus carreras se estancarán si se quedan. Sin embargo, como evidenció Cruz *et al.* (2019), el hecho de encontrarse satisfechos con su puesto de trabajo actual tampoco asegura su permanencia, pero ello tampoco quiere decir que no se deban aplicar las medidas correspondientes que propicien la satisfacción de los millennials con la organización, ya que de esta forma se puede incrementar su periodo de permanencia en la empresa.

En el caso de la variable de motivación laboral, se puede observar un escenario similar, ya que según lo encontrado por Paje *et al.* (2020), no

existe una relación significativa entre la motivación y la intención de rotación laboral, el cual es el predictor inmediato del comportamiento de rotación. De igual forma, en los resultados de Báez *et al.* (2017), se halló que tan solo un poco más de la mitad de los empleados altamente motivados no presentaron rotación. Por consiguiente, se puede decir que la motivación no juega un rol significativo como causante directo de la rotación laboral, sin embargo, unas buenas estrategias de motivación sí tienen una relación positiva con el compromiso de los empleados millennials como evidenció Paje *et al.*, (2020). Los autores indican también que cuando los millennials se sienten fuertemente identificados con las políticas de la organización, los motiva a desempeñarse mejor porque valoran una empresa cuya ética y valores están alineados con los suyos. Por lo tanto, se puede suponer que es necesario crear políticas centradas en los empleados y una cultura empresarial empoderadora para retener a los empleados millennials.

Por último, se realizará el análisis de las investigaciones más resaltantes que contribuyen a responder al último objetivo específico de la presente investigación: analizar cuáles son las estrategias que se están utilizando para el manejo de la conducta de rotación laboral en millennials

- En la investigación de Trujillo *et al.* (2021), los autores tuvieron por objetivo determinar de qué manera las estrategias de endomarketing se relacionan con la reducción de la rotación laboral del personal millennial, medida a través de la intención de permanencia. Se encontraron correlaciones positivas entre las estrategias de endomarketing con la intención de permanencia, por lo que la aplicación de estas políticas favorecería la permanencia de los trabajadores, los cuales deben ser considerados y tratados como clientes internos para lograr generar un cambio en sus actitudes y derivar una mejor satisfacción de los consumidores.

Se puede considerar al endomarketing como un método especialmente novedoso en relación con el manejo de la conducta de rotación laboral en millennials ya que se evidenció una gran escasez en cuanto a artículos

científicos que traten sobre el tema. Sin embargo, Villa y Gómez (2018), complementan los resultados de Trujillo *et al.* (2021) ofreciendo una visión del endomarketing como una herramienta de gestión para las organizaciones que permita integrar en su estructura estrategias para desarrollar y mantener el cliente interno. Según la perspectiva del endomarketing, es fundamental lograr el sentido de pertenencia en los colaboradores, pues constituye el puente entre la empresa y el compromiso del colaborador. Por lo tanto, los autores proponen que, para generar sentido de pertenencia, se debe trabajar en aspectos como la comunicación, integración y la motivación.

Por lo tanto, se puede concluir que el endomarketing como estrategia para evitar la rotación en millennials contribuiría con mejorar diferentes aspectos del ámbito organizacional y psicológico, tales como la satisfacción y motivación del colaborador, el clima laboral y la cultura organizacional. En consecuencia, cuando los colaboradores se sienten implicados, comprometidos y automotivados, esto se traduce en compromiso y deseos de permanecer en la empresa, lo cual está directamente relacionado con la disminución en los indicadores de rotación de personal y por ende, en la disminución de costos y de la pérdida de talento que acarrea el constante retiro de estos empleados.

- Ramírez (2019) plantea una relación entre los aspectos más valorados (flexibilidad de horarios, salarios, etc.) por los postulantes a un trabajo y los rasgos de personalidad, concluyendo que quienes buscan horarios flexibles y mayor salario parecen tener mayor estabilidad emocional (menor impulsividad), mientras que la extraversión, parece ser mayor en quienes buscan otros aspectos, por ejemplo, balance vida-trabajo y relación cercana con su gerente. Por lo tanto, recomienda a las empresas que tengan en cuenta los rasgos de personalidad de los trabajadores al configurar sus estrategias de retención, ya que el saber qué valoran y su relación con la personalidad puede ayudar a crear descripciones y perfiles laborales más precisos que

contribuyan a tener una organización más saludable y atractiva para el postulante.

En esta línea, los autores Fernández-Mesa *et al.* (2017), estarían de acuerdo con este planteamiento debido a que también destacan la importancia del carácter del empleado para entender su nivel de compromiso con la empresa. De acuerdo con su investigación, estos autores coinciden en que los altos niveles de neuroticismo o inestabilidad emocional están relacionados con el compromiso de continuidad, ya que este tipo de trabajadores tienden a hacer un análisis costo-beneficio, en el que se valora si abandonan o permanecen en su organización, por lo que el peso otorgado a estos efectos adversos que se producirían al dejar su organización es suficientemente importante como para que el empleado decida continuar en la misma. Además, plantean que los empleados con menor compromiso organizacional son aquellos que presentan elevados niveles de apertura a la experiencia, es decir, aquellos empleados con una elevada orientación a la creatividad y una alta propensión a la experimentación. Este resultado sugiere que, para empleados con mayor nivel de apertura a la experiencia, los beneficios derivados de aprovechar nuevas oportunidades laborales que les permitan enfrentarse a nuevos retos y desarrollar su potencial creativo superan los potenciales costes asociados al cambio.

Dentro del alcance de la presente investigación, no se encontraron más autores que permitan expandir el tema de la personalidad con relación a la rotación o la continuidad. Por lo tanto, partiendo desde la perspectiva demostrada por las investigaciones previamente mencionadas, el tomar en consideración a los factores de personalidad, puede permitir a las empresas sopesar las características deseadas por sus futuros trabajadores en el proceso de selección de personal en concordancia con sus políticas, cultura y posibilidades de retención; es decir, factores como por ejemplo, la apertura a la experiencia pueden significar innovación y creatividad en un trabajador, sin embargo, por su tendencia a la búsqueda de nuevas oportunidades,

pueden también significar una rotación casi segura. De esta manera, en empresas donde las virtudes mencionadas anteriormente sean un factor clave, se debe considerar cómo retener estos valiosos activos, que incluso puede resultar sumamente beneficioso si es que la empresa implementa políticas diseñadas para retener a empleados con un perfil de personalidad donde este factor sea relevante. En este punto, también es importante destacar que el proceso de selección de empleados no debe basarse únicamente en el análisis de perfiles de personalidad que tengan más tendencia a quedarse, si no que se trata de un aporte que permite a las empresas tener una visión más clara del panorama de la selección de personal según su situación, evaluando las características y cómo estas pueden adaptarse a la empresa y favorecer el logro de objetivos. Por ejemplo, en una empresa de marketing donde sean muy solicitados trabajadores creativos, con rasgos de personalidad tendientes a la apertura a nuevas experiencias, y, por lo tanto, más susceptibles a la rotación, la empresa deberá evaluar qué estrategias puede implementar para retener este talento humano y aprovechar al máximo sus virtudes, tal y como lo sustentan Montoya & Boyero (2016), según los cuales el talento humano puede ser adaptado en beneficio de la empresa.

2.5. Impacto teórico y social del tema

2.5.1. Aportes a la psicología organizacional

Las principales áreas de la psicología organizacional que pueden verse enriquecidas gracias a los conocimientos teóricos obtenidos a raíz de este estudio serían aquellas de diseño de puestos, calidad de vida en el trabajo, capacitación y desarrollo, cultura organizacional, y desarrollo organizacional.

El **área de diseño de puestos** es aquella que busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de estos y de la organización (Ferrín-Schettini, 2019). Es así como a partir de lo analizado en el estudio de Ramírez

(2020), en el que se pone en evidencia el vínculo que existe entre la satisfacción de las necesidades individuales con la motivación laboral, se propone como un importante aporte que a fin de diseñar puestos más atractivos y retener el talento millennial se debe cubrir lo que esta población necesita, principalmente las oportunidades de autodesarrollo y línea de carrera. Sin embargo, en este punto cabe mencionar que los resultados de los estudios de Cruz *et al.* (2019), Chávez y Ríos (2017) y O'Neill (2018) indican una diferencia de prioridades en relación al grupo etario de los millennials, motivo por el cual, también se contribuye con esta área resaltando que se deben considerar formatos que contemplen un balance entre los beneficios remunerativos (ej. salario y bonos), y los no remunerativos (ej. flexibilidad de horarios) en función de sus preferencias, ya que los millennials de mayor edad podrían sentirse más atraídos por puestos que los beneficien en cuanto a aspectos más salariales que de equilibrio vida-trabajo.

Además, a raíz de los hallazgos rescatados acerca de los rasgos de personalidad y aspectos más valorados a la hora de buscar un trabajo, estudiados por Ramírez (2020), se indica que es relevante valorar la relación existente entre la búsqueda de horarios flexibles y altos salarios con una mayor estabilidad emocional al diseñar puestos que contemplen estos beneficios, de manera que se atraigan empleados millennials con dichas características y, por consiguiente, menos propensos a rotar.

En cuanto al **área de calidad de vida en el trabajo**, Cruz (2018) menciona que esta resulta de una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo con respecto al medio ambiente en el que laboran. Por lo tanto, un aporte para esta área surge a partir de la problemática encontrada por Cruz *et al.* (2019), en la cual los jóvenes considerarían un cambio de empleo aun estando satisfechos con su trabajo actual. Es por ello por lo que la presente investigación plantea al equilibrio entre el salario monetario y el salario emocional como una medida que permite trabajar en la mejora de la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, además de su sueldo a fin de mes. De esta manera, se puede lograr llenar sus expectativas de desarrollo personal y profesional. Asimismo, tal y como señalaron

las investigaciones del mencionado autor, Chávez y Ríos (2017), Geldres y Quiquia (2019) y O'Neill (2018), se sugiere desarrollar una línea de carrera dentro de la organización, que además de retarlos constantemente a ser mejores y superiores y ocupar puestos de mayor liderazgo, se adapte a sus necesidades salariales.

Además, según lo hallado en los resultados de Fabela y Melgoza (2021), la mayoría de los jóvenes millennials que compaginan sus estudios con el trabajo, perciben a sus puestos como “empleos temporales”, motivo por el cual se les podría brindar una mayor flexibilidad de horario y una oportunidad de continuar en la empresa mediante una trayectoria que guarde relación con la carrera que estén estudiando, de manera que se construyan las condiciones necesarias que contribuyan a su bienestar y a la realización de su potencial.

Con respecto al **área de capacitación y desarrollo**, Chiavenato (2017) define a este proceso como “la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p.322). De esta manera, en la presente investigación se pudo identificar autores como O'Neill (2018), quien pone en evidencia la importancia que estas tienen para ellos. Por lo tanto, se contribuye con esta área indicando que más allá de cubrir las necesidades de capacitación del personal, se ofrezca formación que permita potenciar sus competencias, a fin de ser capaces de enfrentarse a nuevos desafíos y se contribuya a lograr su realización personal. De este modo, la adquisición de habilidades por parte de los millennials permitiría la adopción de mejores actitudes, ideas y soluciones que los ayude en su crecimiento personal, mediante actividades formativas en temas como eficacia personal, inteligencia emocional y manejo del estrés.

Otro aporte de la presente investigación para esta área, al haberse estudiado las posturas de O'Neill (2018) y Zúñiga y Marín (2020), es la relevancia de la parte interactiva y práctica en los procesos de capacitación, por lo tanto, de acuerdo con la propuesta de Zúñiga y Marín (2020), podría considerarse la implementación de

un mix de 30% teoría y 70% práctico, de manera que se fomente el aplanamiento de la curva de aprendizaje.

Asimismo, gracias a la revisión de los trabajos de Abe y Salazar (2017), se destaca también como contribución la importancia de implementar estrategias de capacitación para los jefes, centradas en desarrollar a nivel práctico acciones como inteligencia emocional, empatía, escucha activa, asertividad, liderazgo, y técnicas de motivación. Por consiguiente, se hace énfasis en que las capacitaciones no sean solo para las personas que dirigen la organización, sino que la participación en estas debe ser total: desde las personas que tienen contacto directo con los clientes hasta los más altos ejecutivos.

En cuanto al **área de cultura organizacional**, Chiavenato (2017), menciona “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p.72). En la presente investigación se señala como aporte para esta área la implementación de factores que incidan en las buenas prácticas de esta, debido a que los millennials esperan una cultura laboral y un sistema de apoyo social diferentes en el lugar de trabajo, como demostraron Daly (2018) y Geldres y Quiquia (2019), quienes encontraron que existen mayores probabilidades de que los millennials elijan un puesto de trabajo con una alta cultura organizacional.

En esta línea, gracias a lo recabado por Abe y Salazar (2017), y Trujillo *et al.* (2021), otro aporte con miras a la mejora de la cultura organizacional consiste en comunicar e interiorizar en los trabajadores la misión, visión y valores de la empresa, así como la importancia de los mismos en el centro de trabajo. Asimismo, desde la visión de la gestión del endomarketing propuesto por Trujillo *et al.* (2021), se propone hacer énfasis en las estrategias de integración, empoderamiento y recompensas. De esta manera se propicia la creación de una identidad propia y positiva para la organización que permita fortalecer la integración y el sentido de pertenencia, promoviendo la reducción de los índices de rotación laboral.

De igual forma, a raíz de lo analizado en el modelo de Porter y Steers, se contribuye con la mejora de la cultura organizacional señalando la relevancia en que el colaborador conozca cuál es la relación entre la naturaleza de su trabajo y los beneficios correspondientes. Esta medida favorece el cumplimiento de las expectativas de los empleados millennials y repercute directamente en la cultura organizacional, de manera que el empleado entiende completamente lo que se espera de él y lo que la organización le ofrece a cambio. Por lo tanto, la probabilidad de que forme expectativas poco realistas disminuye, lo que resulta en mayores posibilidades de que sus expectativas se cumplan realmente.

De esta forma, se enriquece la cultura organizacional mediante la mejora y efectividad en las relaciones humanas de la organización, facilitando el intercambio de ideas, conocimientos y pensamientos entre los diferentes niveles. Asimismo, se provee a la empresa de una imagen positiva, tanto dentro como fuera de ella, lo cual promueve la atracción del talento hacia la misma.

Finalmente, en cuanto al **área de desarrollo organizacional**, Chiavenato (2017), define a este como un proceso en el que surgen cambios a favor de las organizaciones. Hoy en día, la entrada masiva de los millennials al ámbito laboral representa la llegada de nuevos desafíos y oportunidades, por lo que los departamentos de recursos humanos se ven obligados a renovarse constantemente, ya que, si estos siguen igual, serán menos atractivas y más propensas a provocar un alto nivel de rotación o abandono.

En este sentido, como contribución del presente estudio se señala la relevancia de la reestructuración de las políticas organizacionales que se orienten a incorporar un lugar trabajo más flexible, tal y como se encontró en O'Neill (2018) y Abe y Salazar (2017), con más interacción y variedad en los diferentes procedimientos organizacionales, tanto de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, entre otros. Ello implica, además de algunas medidas mencionadas anteriormente, otras, como enriquecer la cantidad total de recompensas, a fin de que

la probabilidad de cumplir con sus expectativas respecto a las mismas se incrementa. Cabe resaltar que estas no solo pueden limitarse a ser de carácter monetario, sino también implican medidas como el reconocimiento y retroalimentación sobre el desempeño. De igual forma, se señala el considerar la instalación de planes de compensación “a la carta”, para permitir al empleado una mayor selección de recompensas por las cuales trabajar. Tal mayor selección serviría para aumentar la probabilidad de que se puedan cumplir más de sus expectativas personales en el trabajo.

Por último, a manera de englobar estos aportes, se indica que una de las reformas más importantes a llevar a cabo, a raíz de la investigación realizada por Mitta (2019), consiste en la definición y estandarización de todas las normas y procedimientos concernientes a la atracción, fidelización y retención del talento millennial. Según se demostró en su estudio, muchas empresas establecen sus políticas de retención de manera informal mediante jefes directos, resolviendo sus demandas, como permisos, horarios flexibles, delegación de tareas desafiantes, entre otros, mediante una relación jefe-colaborador. Por lo tanto, con miras a facilitar la coordinación entre procesos e individuos y enriquecer la imagen de la empresa, se pone énfasis en la relevancia de la estandarización de estas estrategias tan valiosas para los millennials, siendo esta además una importante ventaja competitiva para la organización.

2.5.2. Aportes a la práctica profesional de la psicología

Los aportes de este estudio a la práctica profesional de la psicología se pueden apreciar a nivel general, dentro del alcance de la presente investigación, así como haciendo mayor énfasis en la realidad peruana.

2.5.2.1. Aportes a nivel general

A nivel general, la presente investigación ha logrado evidenciar los estudios más resaltantes sobre el tema a nivel de Latinoamérica y Europa en cuanto a los idiomas español e inglés. Asimismo, a raíz de la revisión bibliográfica, se encontró

que los estudios sobre esta temática son más abundantes en las regiones de Estados Unidos, Australia y en países asiáticos como Indonesia, Malasia e India. Por lo tanto, esta investigación documental constituye un compendio de conocimientos recopilados a nivel de las regiones mencionadas en el alcance del presente estudio, que permite ampliar el panorama dentro del ejercicio de la práctica profesional de la psicología organizacional.

De igual forma, este estudio aporta al brindar conocimientos teóricos acerca del fenómeno de rotación laboral en millennials mediante la descripción y comprensión de esta conducta, lo cual permite a los psicólogos entendidos en esta materia conocer en qué ejes de este comportamiento hacer incidencia con el objetivo de reducir la rotación laboral en esta población. Es así como a partir del análisis de los modelos teóricos de March y Simon, Mobley y Price, la psicología puede ser aplicada poniendo en práctica medidas que incrementen la satisfacción del colaborador con su puesto de trabajo, así también reforzando la imagen de la empresa mediante la marca empleadora, a fin de establecerse como una organización competente y atractiva en el mercado, que se encuentre a la altura de las oportunidades laborales que brindan otras empresas. Igualmente, se hace énfasis en que, al momento de realizar las entrevistas de selección, se tome en cuenta los beneficios que ofrece la empresa en relación a los lazos familiares con los que cuenta el trabajador (p.ej. convenios, becas, descuentos y seguros en educación y en salud), como un incentivo importante para atraer y retener al trabajador, ya que según lo estudiado por Price, las influencias familiares constituyen un factor relevante al momento de mediar en esta conducta.

Asimismo, a raíz de lo analizado en “El Modelo de Expectativas Cumplidas” de Porter y Steers, se propone que los psicólogos trabajen en charlas que pueden ser llamadas “Grandes recompensas por grandes esfuerzos”, en los que se precise la naturaleza del trabajo y los beneficios correspondientes a fin de lograr un desempeño efectivo y disminuir la probabilidad de que forme expectativas poco realistas y aumentar el cumplimiento de estas.

Finalmente, se dio a conocer el “Modelo de Desdobles”, de Lee y Mitchel, el cual constituye el que mejor y de forma más integral explica la rotación en millennials, logrando cambiar los puntos de vista tradicionales, introduciendo la novedosa noción de shock. Particularmente, gracias al análisis de este modelo, si bien los shocks personales son inevitables, los psicólogos sí pueden trabajar en atenuar el impacto emocional de los shocks organizacionales. Esto se debe a que cuando sucede el shock, las personas suelen manifestar miedo a lo desconocido, por no saber qué hacer o cómo reaccionar ante las nuevas circunstancias que rodearán al proceso. Por ejemplo, cuando la empresa es adquirida por una más grande, los empleados se preguntan cómo se darán las cosas a partir de ese momento, cómo serán sus nuevos jefes, sus nuevos compañeros y si seguirán teniendo los mismos beneficios. Por lo tanto, un aporte para la práctica profesional de esta disciplina consiste en poner en conocimiento la relevancia de introducir cambios importantes en la empresa de manera progresiva y sistemática, de manera que el proceso evolucione continuamente y por fases. Se establece entonces que todo cambio debe ser planificado, lo que permite que el mismo sea ordenado y permita a los trabajadores prepararse y participar desde sus funciones.

Por otra parte, contribuyendo con el conocimiento teórico acerca del estudio y medición de este fenómeno, se pone en evidencia la carencia de instrumentos psicométricos validados que permitan una aproximación psicológica al comportamiento de rotación laboral y la intención de rotación laboral (considerada como variable predictora de este comportamiento) dentro del alcance del presente estudio. Esta problemática encontrada abre un campo de investigación y desarrollo para los psicólogos en lo que respecta a las pruebas psicométricas que aborden la variable de rotación laboral, así, por ejemplo, en cuanto a la creación de nuevas pruebas, la mejora y validación del instrumento de Kaneko y de Madero, así como del TIS-15 y TIS-6 a nivel científico.

Asimismo, en el presente estudio, se da a conocer cómo realizan los investigadores la cuantificación de esta variable, ya sea a través de un índice en términos de entrada y salida de personal o mediante encuestas que exploran la

intención de rotación, el cual constituye el antecedente más inmediato a esta conducta. Dichas herramientas son de gran utilidad para los psicólogos que forman parte de las áreas de recursos humanos, sobre todo al momento de realizar diagnósticos situacionales con respecto a su personal en temas de rotación laboral, o enriquecer la investigación en este campo mediante futuros estudios. En este punto, cabe aclarar las ventajas de utilizar el índice de rotación como un indicador preciso que sirve para valorar la evolución favorable o desfavorable de las estrategias de retención que se estén aplicando en la empresa, mientras que el uso de encuestas permite profundizar mucho más en las causas de la rotación laboral o en la prioridad que tienen algunas sobre otras.

Por otro lado, a raíz de lo recabado acerca de las principales causas que motivan esta conducta en millennials (organizacionales y psicológicas) y las correspondientes variables mediadoras, se provee de datos relevantes que permiten a los psicólogos organizacionales encargados de gestionar las áreas de recursos humanos implementar medidas se vean reflejadas en los beneficios que estos ofrecen a sus trabajadores, así como en el trabajo de políticas y prácticas de cultura organizacional, que repercutan en la mejora de la motivación y satisfacción de los mismos.

Asimismo, al darse a conocer las actuales estrategias utilizadas para el manejo de este fenómeno, estas pueden ser llevadas a la práctica atajando esta problemática desde diferentes ejes:

- De forma temprana, desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación, estableciendo perfiles de puesto bien definidos y haciendo énfasis en la inducción mediante el acompañamiento emocional por parte de un *buddy*.
- A partir de los valores laborales de los trabajadores, basándose en motivar a los empleados mediante la propuesta de políticas organizacionales basadas en sus principales valores (autotrascendencia y apertura al cambio) dado que estos influyen en sus necesidades y expectativas. Con respecto al primero, los psicólogos pueden establecer talleres o programas que incidan en la

misión del puesto en relación con el beneficio para la sociedad, para aprender o mejorar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva con sus pares, para la mejora del clima laboral y capacitaciones para que sus superiores fomenten el trato horizontal con sus trabajadores. En cuanto al segundo, pueden centrarse en crear talleres de liderazgo, así también en charlas que fomenten la autoconfianza con el fin de que se encuentren más preparados psicológicamente para asumir nuevas responsabilidades con éxito. Por otro lado, se sugiere la aplicación de la escala EVAT, la cual es una de las escalas de valores del trabajo más utilizadas en el campo de la psicología social para estudiar los valores individuales. Esto serviría como marco teórico de referencia para analizar y medir los valores laborales en muestras de millennials de sus propias organizaciones.

- Desde el endomarketing o mercadeo interno, inculcando un alto sentido de pertenencia en los trabajadores. Debido a que los más jóvenes suelen priorizar las estrategias de empoderamiento, el trabajo de los psicólogos puede centrarse, por ejemplo, en charlas acerca del significado de la misión y visión de la empresa y la importancia de su trabajo como parte de un equipo. Para los millennials de mayor edad, quienes priorizan las recompensas, se puede establecer un sistema de bonificaciones o incentivos, por ejemplo, para aquellos que logren la consecución de metas a través del trabajo colaborativo.
- Para finalizar, este estudio también contribuye con el conocimiento de uno de los programas de fidelización de millennials más resaltantes en Latinoamérica. Este modelo, propuesto por Madero (2019), propone 4 ejes centrales y puede ser validada en otros países fuera del contexto mexicano para el uso de los psicólogos organizacionales a fin de identificar los principales aspectos que las personas consideran para tomar una decisión al momento de aceptar una oferta laboral, así mismo para desarrollar estrategias atractivas y agreguen valor en las propuestas formales para la retención del talento millennial:

- Pertenencia: Características que debe tener la empresa para influir en la decisión de una persona para trabajar ahí, p.ej.: prestigio de la empresa, buena imagen y reputación en la comunidad y responsabilidad social,
- Ambiente Social: Ambiente de trabajo, trato de los jefes, trabajo en equipo, colaboración entre colegas, entre otros.
- Eficiencia Productiva: Características que hacen que el trabajo de los empleados sea realmente desafiante y mejore el desempeño laboral, p.ej.: prestaciones y beneficios atractivos, horarios flexibles, instalaciones, salarios competitivos y herramientas tecnológicas.
- Núcleo Personal: Incluye todas las características que hacen al empleado desarrollarse profesionalmente de manera exitosa y alcanzar una estabilidad profesional, p.ej.: oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, reconocimiento y balance vida-trabajo.

2.5.2.2. Aportes a la realidad peruana

En lo que respecta a nuestra realidad peruana, el fenómeno de la rotación laboral en millennials se agudiza. De acuerdo con Valdiviezo (2014, citado en Mitta, 2019), algunos de los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones peruanas en relación con estos jóvenes integrantes de su fuerza laboral se relacionan con su alto nivel de rotación. Eyzaguirre *et al.* (2017) señalan también la magnitud de esta problemática citando los últimos resultados de IPSOS publicados en el 2014, los cuales revelaron que el Perú es el país que cuenta con el mayor índice de rotación laboral (15%) en América Latina. Cabe destacar además que esta problemática se produce en un contexto donde existe una alta tasa de informalidad laboral (rondando el 46.5% de la PEA), en el que se evidencian ingresos inferiores al salario mínimo vital, informalidad y escasa protección social, dado que en el Perú la mayoría de los empleadores son micro y pequeñas empresas (Méndez *et al.*, 2020).

Adicional a ello, Mitta (2019) demostró que los millennials peruanos comparten rasgos y características bastante similares, en un 65.85%, con

millennials radicados en un contexto completamente diferente, como lo es el norteamericano. Estos resultados hacen referencia a sus principales motivaciones en el ámbito laboral, donde destaca su deseo por crecer profesionalmente.

Por lo tanto, podemos concluir que la rotación o fuga de talento de estos jóvenes no proviene únicamente de la decisión propia y libre de retirarse de un puesto de trabajo, si no que muchas veces estas personas se ven forzadas a ello por las diferentes irregularidades, la poca protección al trabajador y los constantes procesos de creación y destrucción de empleos. Además, si consideramos que en el Perú no suelen darse las condiciones necesarias para impulsar el crecimiento de estos jóvenes profesionales ante la carencia de empresas con iniciativas promisorias y exitosas, podría decirse que este es también un factor importante que propicia la fuga de talento hacia otras organizaciones que sí les pueden ofrecer este tipo de beneficios, siendo estas en mayor proporción empresas transnacionales o radicadas fuera del país.

Por todo lo expuesto anteriormente, en estas circunstancias es de vital importancia que se concientice a los empleadores de que la protección debe orientarse al trabajador que pierde su empleo, y no al puesto de trabajo. Esto puede lograrse mediante medidas en las que el trabajador se encuentre adecuadamente protegido, como un ingreso temporal de reemplazo o apertura de posibilidades de reinserción laboral. En este sentido, se logra evidenciar lo importante que es contar con profesionales que velen por el bienestar de los trabajadores, dentro de los cuales se encuentran los psicólogos. Por consiguiente, en organizaciones donde se cuente con estos profesionales, sobre todo de las áreas de bienestar y gestión del talento, es de suma importancia tomar en consideración esta situación para establecer las prevenciones del caso.

Por otro lado, si bien en la presente investigación ya se mencionaron algunos de los factores que influyen en la rotación laboral en millennials de manera general, el ámbito nacional tampoco supone una mayor diferencia en cuanto a estos resultados. Sin embargo, de acuerdo a los hallazgos de los autores peruanos Chávez

y Ríos (2017) y Cruz *et al.* (2019), en cuanto al estudio de los factores que propician la rotación laboral o favorecen la retención en millennials en una empresa nacional, se sugiere que el psicólogo divida a los millennials en dos grupos según una edad de referencia (por ejemplo, menores de 25 y mayores de 25), de forma que se pueda estudiar sus prioridades por separado y se logre implementar las estrategias de retención pertinentes de acuerdo a sus necesidades, ya que se encontraron marcadas diferencias en ambos grupos en cuanto a los aspectos remunerativos y no remunerativos.

Del mismo modo, a raíz de la búsqueda de instrumentos psicométricos acerca de la rotación laboral, se pone en conocimiento el único instrumento psicométrico existente a nivel nacional con respecto a la rotación laboral (aunque con déficits cuantitativos y cualitativos), denominado “Inventario de personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria temprana”, propuesto por Juan José Kaneko Aguilar en el año 2013, al igual que la validación peruana de Rodríguez *et al.* del cuestionario TIS-15 o “Escala de Intención de rotación” de Jacobs y Roodt. Ambos constituyen nuevas oportunidades de investigación que pueden ser aprovechadas por los psicólogos para contribuir con el desarrollo de pruebas psicométricas validadas en el Perú. Además, la utilización de estas pruebas en la región permitiría desarrollar programas de retención para detectar a aquellos empleados con mayor tendencia a rotar, de manera que se haga mayor énfasis en trabajar con ellos las estrategias de fidelización pertinentes.

De igual manera, cabe mencionar que el presente trabajo aporta poniendo en conocimiento encuestas validadas creadas por autores peruanos, como la “Encuesta de percepción millennial 2017” de Chávez y Ríos (2017), y aquella creada por Báez *et al.* (2019). Por lo tanto, la aplicación de los mismos es de suma utilidad al momento de realizar investigaciones que permitan a las empresas conocer de una manera más amplia a su personal millennial. Asimismo, al realizarse la actualización y mejora de estas encuestas, se fomenta el enriquecimiento de la diversidad de pruebas que miden la rotación laboral en el ámbito nacional.

Por último, en cuanto a estrategias de manejo del fenómeno de rotación laboral en millennials aplicables al ámbito nacional, se brinda lo estudiado por Mitta (2019), quien demostró que muchas empresas peruanas aún no tienen definidas de manera formal sus políticas de retención del personal millennial, y no cubren todas las necesidades que esta población demanda en el mercado laboral. Por este motivo, si bien en el presente trabajo se han sugerido diversas medidas que pueden ser aplicadas a favor de su retención, la informalidad presente resta seguridad y confianza en la organización, así como en su imagen corporativa, de manera que, para ser una empresa más atractiva para esta población, se sugiere trabajar en dicha implementación.

Por otro lado, los modelos de Madero (2019), Ramírez (2020) y Trujillo *et al.* (2021) desarrollados en países hispanohablantes, son aquellos que presentarían mayor semejanza con el contexto nacional, así como mayor facilidad de ser validados en el presente ámbito para su futura aplicación. Este aporte abre las puertas a la puesta en práctica de los psicólogos peruanos a nuevas estrategias que pueden ser estudiadas y aplicadas en el contexto nacional.

3. CONCLUSIONES

- En el apartado de conceptualización y alcance del tema, se concluye que no existe un acuerdo entre los autores revisados en cuanto a los límites temporales en los que se circunscribe la generación millennial, y que, además, estos desarrollan y/o complementan las divisiones de Strauss y Howe (1991), pioneros en cuanto al estudio de las generaciones. Además, en lo que respecta a las generaciones y específicamente a la población de millennials, no se ha podido encontrar diversidad de propuestas en lo referente a orientaciones teóricas, enfoques o autores citados en los últimos cinco años, por lo cual se concluye que es un tema en el que faltan nuevos aportes. Por otro lado, sí existen diversos conceptos y modelos teóricos con respecto a la rotación laboral. Estos pueden dividirse en dos categorías: modelos procedimentales (“Modelo de Vínculos Intermedios” de Mobley, “Modelo de Desdobles” de Lee y Mitchel) y modelos de contenido (Modelo

de March y Simon, “Modelo Causal de Rotación” de Price, “Modelo de las Expectativas Cumplidas” de Porter y Steers, “Modelo de Inversión” de Farrel y Rusbult y “Modelo de Desdobles” de Lee y Mitchel). Los modelos procedimentales explican el proceso de decisión de rotación laboral, mientras que los modelos de contenido se enfocan en los principales factores que hacen incidencia en la conducta de rotación laboral. Se concluye que el “Modelo de Desdobles” de Lee y Mitchel explica de manera mucho más integral la conducta de los millennials de retirarse de la empresa, ofreciendo además un panorama mucho más amplio a nivel psicológico, gracias a la introducción de la noción de “shock”.

- En el apartado de métodos de estudio del tema, se resuelve que la mayoría de los estudios recabados sobre este tema dentro del alcance de la presente investigación, están constituidos por tesis de grado, de tipo cuantitativo con alcance descriptivo y, en menor proporción, con alcance correlacional, los cuales indagan en su mayoría, en cuáles son las causas o motivos que generan el fenómeno de rotación laboral en millennials. Por otro lado, aunque en menor medida, también vamos a encontrar estudios de tipo mixto, las cuales en su mayoría buscan determinar la influencia de ciertos factores como el entrenamiento y el desarrollo, sobre la permanencia de los millennials en las organizaciones, además de proponer o diseñar estrategias de manejo del fenómeno de rotación. Por último, se encontró solo un estudio de tipo cualitativo, en el que los autores se centraron en analizar los factores que influyen en la rotación en base a entrevistas semiestructuradas, de retiro y de permanencia con el fin de proponer estrategias de corte administrativo y psicológico, que trabajen desde antes que el empleado forme parte de la organización, es decir, desde el proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, hace énfasis en la importancia que posee el proceso de inducción, como un acompañamiento emocional relevante para el empleado que pasará a formar parte de la empresa. Se trata entonces de una exploración mucho más abierta y profunda con respecto a las causas de la rotación, aunque poco generalizable. Por otro lado, con respecto a los

instrumentos psicológicos que se han elaborado para el estudio del tema de rotación laboral, se concluye que existe una gran escasez dentro del alcance de esta investigación, destacando el instrumento peruano “Inventario de personalidad con tendencia a la rotación” de Juan José Kaneko Aguilar, como el único existente en su categoría a pesar de sus deficiencias en cuanto a sus propiedades psicométricas y validez. Por lo tanto, se demuestra la carencia de instrumentos validados en Perú y Latinoamérica y se resalta la importancia de la investigación psicométrica en este campo.

- En el apartado de estudios sobre el tema, la clasificación de todos los estudios revisados en el presente trabajo se produjo bajo 4 categorías: En la primera categoría “Estudios que analizan el fenómeno de rotación laboral en millennials”, se concluye que la carencia de una línea de carrera clara es una de las principales causante de este comportamiento (Cruz *et al.*, 2019), sin embargo, esto va a depender de la situación de vida en la que se encuentren de acuerdo a su edad, ya que millennials de mayor edad pueden inclinarse más por el salario. En la segunda categoría “Estudios que exploran factores psicológicos y organizacionales que influyen en el fenómeno de rotación laboral en millennials”, se concluye que, de acuerdo con los resultados encontrados por Chávez y Ríos (2017), los factores organizacionales pueden estar directamente relacionados con los factores psicológicos que evitan la rotación en millennials. Igualmente, gracias a lo encontrado en Báez *et al.* (2017), podría decirse que las variables de motivación y satisfacción poseen una relación directa, ya que autores como Marín y Placencia (2017), encontraron que, a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral. En la tercera categoría “Estudios que exploran los factores psicológicos y organizacionales que favorecen o influyen en la retención laboral en millennials”, se infiere que el sector y las condiciones de la empresa ejercen influencia en la permanencia de millennials gracias a lo hallado por Geldres y Quiquia (2019) y Fabela y Melgoza (2021). En la cuarta categoría “Estudios que se centran en proponer o diseñar estrategias de manejo del fenómeno de la

rotación laboral en millennials”, destaca la filosofía del endomarketing, estudiado por Trujillo *et al.* (2021), como estrategia novedosa para evitar la rotación en millennials, de igual forma, el modelo propuesto por Madero (2019), funciona tanto como estrategia de retención como instrumento de medición para identificar los principales aspectos que las personas consideran para tomar una decisión al momento de aceptar una oferta laboral.

- En el apartado de reflexiones teóricas sobre el tema, se concluye que el modelo teórico que mejor explica la conducta de rotación laboral en millennials es el “Modelo de Desdobles” de Lee y Mitchel, por su carácter integral, tanto procedimental como de contenido. La noción de shock ofrece un entendimiento de cómo pueden existir vínculos a nivel de cambios organizacionales y personales y la decisión de un empleado de retirarse de la empresa. Se considera de igual forma a la insatisfacción laboral como un estado emocional que por sí sola puede impulsar esta conducta. Sin embargo, los shocks, en su mayoría de tipo organizacional, negativo e inesperado, son los que ponen a los empleados millennials en un estado de toma decisión, donde, contrastan la situación según sus experiencias pasadas, sus valores laborales y su satisfacción, derivan en la búsqueda de nuevas oportunidades o la toma de una oferta laboral previamente ofrecida. Por consiguiente, se resalta la importancia de comprender que existen factores que se encuentran fuera del control de la empresa, como aquellos de tipo personal, familiar o de tipo organizacional que la persona decide no aceptar. Con respecto a la identificación de las principales causas que motivan a la conducta de rotación laboral en millennials, se concluye que la carencia de línea de carrera y de oportunidades de desarrollo es aquella que mayor importancia tiene para los millennials más jóvenes, mientras que aquellos de mayor edad puede inclinarse por factores más económicos. Por lo tanto, podemos decir que una de las variables mediadoras entre los millennials y las causas de su conducta de rotación laboral, es el grupo etario al que pertenecen. De igual manera, se ha evidenciado en la presente

investigación que el rubro de la empresa (Fabela y Melgoza, 2021; Geldres y Quiquia, 2019) también influye en dicha conducta. Asimismo, la insatisfacción con el puesto de trabajo es uno de los motores que impulsan a los millennials a cambiar de empleo, el cual se encuentra mediado por las oportunidades laborales externas debido a que una oferta laboral atractiva puede hacer que tomen la decisión de rotar aun estando satisfechos. Además, la satisfacción laboral, abarca subvariables que se encuentran altamente vinculadas a aquello que los millennials consideran importante dentro de un puesto de trabajo, como por ejemplo, una atractiva cultura organizacional (Daly, 2018; Geldres y Quiquia, 2019), que valore aspectos como la comunicación horizontal (Aragón y Dávila, 2018) y la capacitación y el desarrollo constantes (O'Neill, 2018). Por consiguiente, las causas que tienen mayor incidencia en la conducta de rotación laboral en millennials pueden ser clasificadas en dos categorías: organizacionales (oportunidades de desarrollo y salario o beneficios económicos, mediadas por el grupo etario y el rubro de la empresa) y psicológicas (satisfacción laboral, mediada por las oportunidades laborales externas). Finalmente, se analizaron las estrategias que se están utilizando para el manejo de la rotación laboral en millennials, de las cuales destacan el trabajo a partir de sus valores laborales (Ramírez, 2020) y la gestión del endomarketing (Trujillo et al., 2019) como aquellas más novedosas en su estilo.

- En el apartado de impacto teórico y social del tema, se logró enriquecer las áreas de la psicología organizacional a raíz de este estudio. Así tenemos, el área de diseño de puestos, en la que destacan los hallazgos de la variable mediadora del grupo etario de los millennials al momento de considerar los beneficios remunerativos pertinentes en los formatos de puesto; el área de calidad de vida en el trabajo, donde se hace énfasis en considerar tanto el salario monetario y emocional a fin de lograr llenar sus expectativas de desarrollo personal y profesional; el área de capacitación y desarrollo, donde se pone en evidencia la relación de este proceso con su crecimiento profesional, el carácter práctico del mismo y de su aplicación para los jefes

en temas de habilidades blandas; el área de cultura organizacional, donde destaca la gestión del endomarketing al hacer énfasis en desarrollar el sentido de pertenencia de los trabajadores y, finalmente el área de desarrollo organizacional, donde sobre todo se señala la relevancia de la estandarización de las políticas y estrategias de retención como una importante ventaja competitiva para la organización. Por otro lado, respecto a los aportes a la práctica profesional de la psicología a nivel general, se permite a los psicólogos entendidos en esta materia conocer en qué ejes de este comportamiento hacer incidencia para reducir la rotación laboral en esta población a raíz de los modelos teóricos analizados, se abre un campo de investigación y desarrollo para los psicólogos en lo que respecta a las pruebas psicométricas que aborden la variable de rotación laboral, se brindan evidencias acerca de los principales factores organizacionales y psicológicos que generan el fenómeno de rotación laboral en millennials, así como de las variables mediadoras, proveyendo a los psicólogos organizacionales de datos importantes a fin de aplicar las estrategias de retención, políticas y prácticas de cultura organizacional que jueguen más a favor del medio en que trabajan y que repercutan en la mejora de la motivación y satisfacción de los trabajadores. Por último, se dio a conocer las actuales estrategias utilizadas para el manejo de este fenómeno, siendo de gran utilidad para los psicólogos de este ámbito que buscan reducir los índices de rotación de personal millennial en sus organizaciones. Finalmente, el ámbito nacional no supone una mayor diferencia en cuanto a los resultados encontrados anteriormente. Sin embargo, se sugiere que el psicólogo divida a los millennials en dos grupos según una edad de referencia para estudiar sus prioridades por separado e implementar las estrategias de retención pertinentes (Chávez y Ríos, 2017; Cruz *et al.*, 2019). Se ofrecen nuevas oportunidades de investigación a los psicólogos a partir del instrumento de Kaneko, la validación peruana de Rodríguez *et al.* del cuestionario TIS-15 y las encuestas validadas creadas por los autores peruanos Chávez y Ríos y Báez *et al.* Se pone en evidencia que la informalidad presente en las empresas peruanas resta seguridad y confianza

en la organización, así como en su imagen corporativa, por lo que se sugiere trabajar en la estandarización de sus políticas de retención como estrategia de fidelización (Mitta, 2019). Finalmente, las propuestas de Madero (2019), Ramírez (2020) y Trujillo *et al.* (2021), presentan mayor facilidad de ser aplicados en el presente ámbito, lo que abre las puertas a la puesta en práctica de los psicólogos peruanos a nuevas estrategias que eviten la rotación de millennials.

3.1. Aporte personal

Como aporte personal, se destaca la recopilación de estudios sobre el tema en Latinoamérica y Europa, las cuales son regiones en las que existe carencia de estados de arte o revisiones sistemáticas acerca de la rotación laboral en millennials, por tanto, el presente estudio cobra relevancia como una de las escasas investigaciones en su estilo.

De esta manera, se llegó a ampliar el panorama acerca de la rotación laboral, aclarando que para que este fenómeno suceda y sea perjudicial para la organización, debe ser indispensable tener la necesidad de reemplazar al personal que se retira, de lo contrario, se trataría de un reajuste estructural o reducción de personal. Lo mismo sucede con aquellos trabajadores que ingresan a la organización sin sustituir a trabajadores anteriores en cuyo caso se podría hablar de un crecimiento de la empresa. De la misma manera, se debe tener en cuenta la identidad de los trabajadores que egresan, ya que el retiro de aquellos que son menos productivos no supone una pérdida tan grande como de uno que es altamente eficiente. En este sentido, la rotación de personal también puede beneficiar a los empleadores, al tener la oportunidad de contratar trabajadores más productivos, con nuevos conocimientos y nuevas formas y estrategias de realizar el trabajo, así como nuevo capital social.

Por otro lado, otra de las ventajas que posee la presente investigación documental es que se recopilan los conocimientos encontrados en estudios

realizados en organizaciones de diversos países y rubros, en millennials de diferentes grupos etarios, lo cual permite un acercamiento mucho más rico en cuanto al análisis de la conducta de rotación de estos jóvenes.

Es así como se pudo observar principalmente la existencia de diferencias en las prioridades de los millennials en relación a sus grupos etarios, demostrándose que en aquellos de menor edad pueden ser factores más atractivos los horarios flexibles, y las oportunidades de autodesarrollo, mientras que los de mayor edad, se verían más inclinados por el salario y los beneficios. Así también se pudo apreciar que el rubro de la organización influye en estas preferencias, siendo que en aquellas más expuestas a la inseguridad priman los beneficios económicos, de la misma manera, en las empresas transnacionales, donde las condiciones contractuales son mucho mejores.

Por lo tanto, se podría concluir que la conducta de rotación laboral en millennials no es un comportamiento que reside netamente en las características que ellos comparten como generación, sino que se produce por un fenómeno a nivel organizacional, en el que muchas variables juegan un papel influyente, en menor o mayor medida, en la psicología del individuo, haciendo incidencia principalmente en su motivación y satisfacción. No obstante, si hay algo que los modelos teóricos analizados en la presente investigación han demostrado, es que, para lograr comprender la rotación laboral de los millennials, es importante comprender que existen factores que se encuentran fuera del control de la empresa, como aquellos de tipo personal, familiar o shocks de tipo organizacional que la persona decide no aceptar.

Sin embargo, se observó como principales causas de la conducta de rotación laboral en millennials la necesidad de autorrealización y autotrascendencia, la cual es una característica muy marcada en esta población, razón por la cual, la satisfacción con su lugar de trabajo no asegura su permanencia en el mismo. Se puede inferir que simplemente el hecho de aprender nuevas formas de hacer las cosas, experimentar nuevas culturas organizacionales o ampliar su red de contactos,

son hechos que se consideran como parte de su crecimiento personal y profesional, por lo que una oportunidad de cambiar de empresa sea para ellos algo tentador. Es por ello que se sugiere que las empresas constantemente deben “retarlos” con nuevas tareas o a crecer dentro de la organización, de la mano con beneficios que fomenten tanto su desarrollo profesional (p.ej. capacitación y desarrollo constantes, asunción de nuevas responsabilidades, ocupación de nuevos puestos) y personales (flexibilidad horaria, equilibrio vida-trabajo, mejora salarial), es decir, un equilibrio entre lo que se denomina salario como tal y salario emocional. Particularmente, esta medida cobra importancia en nuestro país, donde se suele observar que las empresas ofrecen aumentos de sueldo, ascensos, o igualar los beneficios que la competencia le ofrece a su trabajador, cuando este ya tomó la decisión de retirarse, como un intento de última hora de retener su talento. Asimismo, es de vital importancia la imagen y prestigio de la empresa como ventaja competitiva y factor de retención de personal en un medio en donde las oportunidades laborales externas cada vez son mejores y mayores.

Por consiguiente, al existir rotación de personal, se considera importante que las organizaciones efectúen entrevistas de salida, que indaguen acerca de las causas o motivaciones que llevaron al retiro. Esta información facilitaría a la organización tener un diagnóstico adecuado de las fallas que pudieron presentar y que, en consecuencia, tuvieron un impacto en la decisión del trabajador de retirarse de la empresa.

Finalmente, gracias a los hallazgos rescatados en este estudio, se contribuye a resolver un problema de preocupación a nivel nacional en el ámbito empresarial, asimismo, se fomenta la mejora de la salud emocional y mental en el trabajo, señalando la relevancia de implementar medidas como la promoción de la participación del personal en las decisiones de la empresa, la oferta de programas de línea de carrera y desarrollo profesional, así como el reconocimiento y recompensa de la contribución del personal hacia la organización. Además de beneficiar a los trabajadores, este aspecto también cobra relevancia para las empresas, ya que hoy en día el diseño de nuevas estrategias les permite cumplir con

una serie de demandas que atraen a las nuevas generaciones, las cuales se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades donde puedan desarrollar su potencial, por lo que es necesario que las organizaciones se adapten a las nuevas necesidades y preferencias laborales de estos jóvenes trabajadores. En este sentido, el cumplimiento de estos nuevos requerimientos se vería reflejado en los diferentes indicadores de las empresas, así como en la disminución de los índices de rotación de personal.

3.2. Limitaciones del estudio

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, en primer lugar, se resalta la poca cantidad de artículos académicos e indexados sobre el tema, en los cuales la bibliografía relacionada con los millennials en Perú y Latinoamérica es escasa, habiéndose encontrado trabajos de grado en su mayoría (ANEXO 1). Cabe mencionar además que muchos de estos artículos no son de libre acceso. Esta escasez es la que no nos permite generalizar los datos recabados.

Segundo, se recalca la carencia de investigaciones en idioma inglés dentro del alcance de esta investigación, siendo estos encontrados en su mayoría en Estados Unidos y países asiáticos. Esto puede vincularse a la falta de expansión de estudios provenientes de Latinoamérica a nivel mundial, lo cual genera que enriquecer aún más los conocimientos acerca del tema se vea obstaculizado.

Tercero, hasta la fecha no se han propuesto modelos teóricos que expliquen la rotación laboral específicamente en la población de jóvenes millennials. Por lo tanto, los modelos analizados en la presente investigación son de carácter general y nos brindan una comprensión universal de este fenómeno, a partir del cual se puede realizar un acercamiento a la conducta de los millennials.

Cuarto, se resalta la falta de instrumentos psicométricos que contemplen la variable de la rotación de personal, siendo estos de libre aplicación y afectando la aproximación psicológica al potencial comportamiento de rotación de un candidato,

dificultando tener una base que sirva como sustento para tener una imagen más general del aspirante. Ello teniendo en cuenta que una mala decisión a la hora de contratar a un candidato puede acabar costando mucho dinero a la empresa.

3.3. Propuestas de cuestiones que deben investigarse a futuro

Como sugerencias de temas que pueden investigarse a futuro, en primer lugar, se enfatiza la validación y adaptación de cuestionarios como el TIS-15 y TIS-6, encuestas como la de Chávez y Ríos (2017) y Báez *et al.* (2017), y el instrumento de las principales prácticas para la retención del talento millennial, elaborado por Madero (2019), que permitan cuantificar y explorar el comportamiento de rotación laboral en la región, y las principales estrategias de retención, de manera que puedan ser utilizados en beneficio de las empresas como parte de los procesos de reclutamiento y selección, que fomenten el bienestar y satisfacción de sus colaboradores.

Segundo, se destaca la importancia de profundizar en variables psicológicas en relación con la rotación laboral. Por ejemplo, la variable de personalidad ha tenido poca atención en la literatura académica. En este sentido, es necesario explorar más a fondo el lado de los factores personales del individuo, con el fin de obtener conocimientos más detallados sobre cuáles son las características particulares de los empleados que rotan y nos permita comprender por qué un individuo puede ser más o menos propenso a permanecer en la organización. Asimismo, variables como el agotamiento emocional, el cinismo del empleado y la violación del contrato psicológico, estudiadas por Reyes *et al.* en el año 2019, entre otros, son escasamente investigadas en relación al comportamiento de rotación laboral, por lo que se propone ahondar en factores que permitan entender la psicología del individuo en correspondencia con dicha conducta.

Tercero, se sugiere para las empresas que cuando exista rotación de personal, se realicen entrevistas de salida que indaguen acerca de las motivaciones que llevaron al abandono de sus trabajadores. Ello proveería de valiosa información

acerca del estado de sus políticas, la imagen de la empresa, las estrategias que se están aplicando, entre otros aspectos. Además, estos conocimientos proveen de nuevas fuentes de investigación dentro de la empresa a fin de mejorar la retención de su personal.

Por último, se sugiere profundizar en el estudio de las necesidades de los millennials al momento de realizar los perfiles de trabajo, ya que muchas empresas proponen ofertas poco atractivas para estos jóvenes, las cuales incluyen largas horas de trabajo, poca remuneración, incluso *ad honorem*, y carencia de línea de carrera. Esta situación puede verse más claramente en las ofertas de prácticas preprofesionales, en las cuales las empresas creen que hacen “un favor” a los jóvenes brindándoles un espacio donde puedan poner en prácticas sus conocimientos, motivo por cual no consideran un estipendio o beneficios más allá de esta sede de prácticas. Esto puede deberse a que algunas organizaciones aún desconocen la importancia de la gestión del talento humano, la cual es una estrategia fundamental para la competitividad y el crecimiento empresarial. Una organización con talentos es más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abe, C. N. & Salazar, K. E. (2017). *Fidelización de millennials en empresas peruanas de servicios turísticos* [tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://bit.ly/3pbxzT0>
- Aragón, L. A., & Dávila, T. J. (2018). *Acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas* [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://doi.org/10.19083/tesis/625161>
- Ávila, S. L., Guerra, R. F., & Mendoza, K. R. (2017). *La rotación laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales: análisis de una empresa peruana de consumo masivo*. [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9625>
- Ávila, S., & Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 201–226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Báez, N. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación “Y” en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <https://bit.ly/2YUPodU>
- Caballero, M., & Baigorri, A. (2019). Globalising the theory of generations: The case of Spain. *Time & Society*, 28(1), 333-357. <http://dx.doi.org/10.1177/0961463X18783374>

- Caldera, D. C., Arredondo, M. G. & Zárata, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista iberoamericana de Estrategia*, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- Chávez, J. D. & Ríos, E. A. (2017). *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima*. [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. doi: 10.19083/tesis/624551
- Chavadi, C. A., Monika, S., & Vishwanatha, M. R. (2022). Mediating role of job satisfaction on turnover intentions and job mismatch among millennial employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 79-100. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/2278533721994712>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (10.º ed.). McGraw-Hill.
- Cismaru, L., & Iunius, R. (2020). Bridging the generational gap in the hospitality industry: Reverse Mentoring: An innovative talent management practice for present and future generations of employees. *Sustainability*, 12(1), 263. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su12010263>
- Cruz, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, 45, 58-81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- Cruz, P. G., Castro, C., Palomino, C. G., Vingerhoets, D. & Morote, G. A. (2019). *Identificación de los principales factores de rotación de los millennials de puestos administrativos en empresas de Lima Metropolitana* [tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://bit.ly/3mXykMR>

- Daly, T. (2018). *Recruitment and Retention of Millennials: Does the millennial cohort tend to choose organisational culture over financial compensation in work related decisions?* [tesis de maestría, National College of Ireland]. Repositorio Institucional NCI. <https://bit.ly/3DRMg1N>
- De la Garza, M., Guzmán, E. & López, J. (2019). Expectativas de los millennials en el contexto laboral: un estudio de género. *UMR: Management Review*, 4(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M. & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. DOI: <http://10.21676/23897848.2440>
- Fabela, V. F. & Melgoza, R. (2021). “El ambiente laboral y la rotación de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de Ciudad Juárez”. *Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technology*, 2(2), 2675-4967. <https://bit.ly/3pok16X>
- Fernández-Mesa, A., Llopis-Córcoles, O., García-Granero, A., Olmos-Peñuela, J. & Martínez-Sanchis, P. (2017). Dime cómo eres y entenderé por qué te vas. *Universia Business Review*, 55, 80-117. DOI: [10.3232/UBR.2017.V14.N3.04](https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N3.04)
- Ferrín-Schettinni, H. M. (2019). Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial. *Revista científica FIPCAEC*, 4(12), 3-15. DOI: [10.23857/fipcaec.v4i12.60](https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.60)
- Franco, M. L. et al. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://bit.ly/2YTIPKh>

- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fu, M. & García, A. X. F. (2019). *Percepción de la importancia de la satisfacción laboral en la intención de rotación del personal en contacto con el cliente en el sector aeronáutico en el año 2018*. [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://bit.ly/3mXOVQt>
- García, A. & Gallardo, M. A. (2018). Rutinas y Aprendizaje: el caso de Talleres de Cerámica ubicados en Morelos, México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 6(16), 65-79. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.16.63810>
- Geldres, F. P. & Quiquia, M. A. (2019). *Factores de satisfacción laboral que favorecen la permanencia de los millennials en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos downstream - combustibles líquidos en Lima Metropolitana*". [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://bit.ly/3j8URVN>
- Govindarajan, R. (2020). Millennials and their impact on practice of neurology. *RRNMF Neuromuscular Journal*, 1(5), 5-6. <https://doi.org/10.17161/rrnmf.v1i5.14618>
- Holtom, B., Goldberg, C. B., Allen, D. G. & Clark, M. A. (2017). How Today's Shocks Predict Tomorrow's Leaving. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 59-71. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9438-9>

- Hom, P.W., Allen, D.G. & Griffeth, R.W. (2020). *Employee Retention and Turnover. Why Employees Stay or Leave* (1.^a ed.). Routledge.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hurtado, A., Dante De la Gala, B. R., Ccorisapra, F. de M. & Quispe, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. <https://bit.ly/3vQ29Fh>
- Johennesse, L. A. C., & Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58. <https://bit.ly/3u76Asr>
- Li, Y., Huang, H. & Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119(2020), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Lim, P. & Parker, A. (2020). *Mentoring Millennials in an Asian Context, Talent Management Insights from Singapore* (1.^o ed). Emerald Publishing Limited.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124), 1-20. doi: 10.35426/IAv48n124.01
- Marín, H. S. & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*, 17(4), 42-52. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

- Méndez, R; Gallegos, N. & Reyes-Olivo, M. (2020). Empleo y derecho laboral en tiempos de pandemia, Perú 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1497-1509. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.156
- Merino-Soto, C., Oakland, T., Domínguez-Lara, S. & Copez-Lonzoy, A. (2021). Estatus Internacional Sobre el Desarrollo y Uso de test: Posibles Implicaciones para el Perú. *Revista Interamericana de Psicología*, 55(1), 1-27. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v55i1.964>
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?. 360: *Revista de ciencias de la gestión*, 4, 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.003>
- Moreta-Herrera, R. et al. (2018). Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y social como predictores de la salud mental en ecuatorianos. *Actualidades en Psicología*, 124(32), 2215-3535. <http://dx.doi.org/10.15517/ap.v32i124.31989>
- Montoya, C. A. & Boyero, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica "Visión del futuro"*, 20(2), 1-20. <https://bit.ly/35O2YUq>
- Ng, V. M. T., Emily, G. H., & Young, M. N. (2019). Should I stay or should I go? Understanding employees' decisions to leave after mergers in Hong Kong's banking industry. *APJM. Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 1023-1051. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-018-9610-z>
- Ojeda, D. & López, E. (2017). Relaciones intergeneracionales en la construcción social de la percepción del riesgo. *Desacatos*, 54, 106-121. <https://bit.ly/3I6WLjo>

- O'Neill, S. T. (2018). *An Examination on the Impact of Training and Development Practices on Employees and Employee Turnover amongst the Millennial Generation Working in Organisations in Ireland* [tesis de maestría, National College of Ireland]. Repositorio Institucional NCI. <https://bit.ly/3v3dtNT>
- Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica. (2017). *Millennials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas?* <https://bit.ly/3ANIdS7>
- Paje, R. C., Elizaga, A. C., Muñoz, P. A. A. & Sordan, A. R. (2020). The Effect of Motivation Strategies on the Turnover Intention Among Millennials in the Banking Industry: A Structural Equation Model. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529(3). <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1529/3/032054>
- Posada, N. L. (2017). Some ideas and applications of “State of the Art” documental research. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 31(73). <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2017.73.57855>
- Ramírez, I. (2020). *An approach for reducing hospitality industry turnover ratio by understanding Millennials' work motivation based on values and their personality traits* [tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull]. Repositorio de Tesis Doctorals en Xarxa. <https://bit.ly/3aHGnr9>
- Ramírez, L. M. (2019). Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials. *Escuela de Administración y Contaduría Pública*, 36. <https://bit.ly/3MIohav>
- Regalado, O., Guerrero, C. A., & Montalvo, R.F. (2017). Una aplicación de la teoría del comportamiento planificado al segmento masculino latinoamericano de

productos de cuidado personal. *Revista EAN*, 83, 141-163.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1821>

Reyes, G., Maynez, A. I., Cavazos, J. & Hernández, J. A. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-19.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>

Rivera, J. S. (2018). *Análisis de la rotación laboral en los jóvenes profesionales de la ciudad de Bogotá, Colombia* [tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional UNLP. <https://bit.ly/3vjuj90>

Sebastian, B. & Virani, F. (2021). Impact of Social Work Characteristics on Turnover Intention of Millennials. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 4121-4127. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.429

Singh, A. (2018). Detailed Literature Review: Antecedents Affecting the Flight Risk or Turnover Intentions of Professionals. *Ushus-Journal of Business Management*, 17(2), 41-68. [https://doi: 10.12725/ujbm.43.4](https://doi:10.12725/ujbm.43.4)

Torres-Flórez, D., Espejo, K. A. & Paredes, A. Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta-Colombia. *UMR: Management Review*, 4(1), 1-15.
<http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

Trujillo, A., Tuesta, J. A., Viena, M. H. & Coronado, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 27(4), 267-282. <https://bit.ly/3KdR9VS>

- Tubay, J. (2019). The Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intentions of Accounting Professionals in Big 3 Auditing Firms in the Philippines with Moderating Effect of Leader-member Exchange. *International Review of Management and Marketing*, , 9(2), 84-88. <https://doi.org/10.32479/irmm.7632>
- Villa, L. & Gómez, D. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, (15), 143-156. DOI: 10.29151/hojasyhablasn.15a9
- Windon, S. R., Cochran, G. R., Scheer, S. D. & Rodriguez, M. T. (2017). Factors Affecting Turnover Intention of Ohio State University Extension Program Assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 109-127. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.03109>
- Zúñiga, J. C. & Marín, O. E. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia*. [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://bit.ly/3E2XM>

ANEXO 1

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Base de datos	Idioma	Ecuación	Resultados	Recopilados
Google Scholar	Inglés	millennials AND turnover	28	0
		millennial AND turnover	32	2
		“generation y” AND turnover	39	0
		millennials AND retention	23	2
		millennial AND retention	25	0
		“generation y” AND retention	24	0
	Español	millennials AND “rotación laboral”	4	1
		millennials AND rotación	13	2
		millennial AND “rotación laboral”	3	0
		millennial AND rotación	6	3
		“generación y” AND “rotación laboral”	5	0
		"generación y" AND rotación	11	4
		millennials AND retención	27	14
		millennial AND retención	12	6
“generación y” AND retención	13	5		

Proquest	Inglés	ti((millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover)	34	0
	Español	ti((millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación)	2	0
Dialnet	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	39	1
	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	135	0
Redalyc	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	87	0
	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	968	0
Sciencedirect	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	13	0
	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	28	0
Scielo	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	17	0
	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND	17	0

		rotación		
Researchgate	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	100	0
	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	14	0
LA Referencia	Inglés	(millennials OR millennial OR "generation y") AND turnover	10	4
Explora las publicaciones científicas de américa latina en acceso abierto	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	18	1
ALICIA	Español	(millennials OR millennial OR "generación y") AND rotación	16	3