

Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander

Factors that affect the rotation of two workers from generations X and Y in SMEs in Antioquia and Santander

Fatores que afetam a rotatividade dos trabalhadores das gerações X e Y nas PMEs de Antioquia e Santander



Recibido: 07/04/2024 • Aprobado: 19/06/2024 • Página inicial:131 • Página final:161

Doi: 10.53995/23463279.1647

Erimar Carolina Bracho Colina¹

Henry Fernández Pinto²

Stephanie Prada Villamizar³

Tatiana Alexandra Castañeda Sánchez⁴

Juli Vanessa Rivero Gutiérrez⁵

Resumen: En este artículo se tomaron datos de 385 encuestas realizadas a trabajadores de estas generaciones. Se construyó un modelo estadístico denominado permanencia (laboral) en función de las variables: condiciones laborales, desarrollo profesional, crecimiento personal, ambiente laboral y sexo. Los resultados indican que los factores que afectan la permanencia laboral corresponden a la valoración sobre el desarrollo profesional y el crecimiento

personal, en la medida que el trabajador valora la importancia de estos factores (le da más valor en la escala) la necesidad o la intención de cambiar de trabajo adquiere menos valor (la permanencia adquiere más valor). Las condiciones laborales, el ambiente de trabajo y el sexo no son factores importantes en la decisión de cambiar de trabajo.

Código JEL: D21, D24, J24, J62, J63

¹ PhD. En Gerencia en las Organizaciones. Universidad Popular del Cesar, seccional Aguachica. Contacto: ebracho@unicesar.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3171-0772>

² Doctor en Administración. Universidad de Investigación y Desarrollo. Contacto: hfernandez@udi.edu.co orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2157-2625>.

³ Doctora en Administración. Universidad Santo Tomás. Contacto: stephie.prada@outlook.com orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3895-8305>.

⁴ Magister en Calidad y Gestión Integral. Universidad Santo Tomás. Contacto: tatiana.castaneda@ustabuca.edu.co orcid: <https://orcid.org/0009-0003-9683-1326>

⁵ Magister en Calidad y Gestión Integral. Universidad Santo Tomás. Contacto: juli.rivero@ustabuca.edu.co orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8573-8746>.

Palabras clave: Ambiente laboral, Crecimiento personal, Condiciones laborales, Desarrollo profesional, Permanencia.

Abstract: In this article, data was taken from 385 surveys conducted with workers of these generations. A statistical model called (job) permanence was built based on the variables: working conditions, professional development, personal growth, work environment and sex. The results indicate that the factors that affect job retention correspond to the assessment of professional development and personal growth, to the extent that the worker values the importance of these factors (gives them more value on the scale), the need or the intention. Changing jobs acquires less value (permanence acquires more value). Working conditions, work environment and gender are not important factors in the decision to change jobs.

Keywords: Work environment, Personal growth, Working conditions, Professional development, Permanence.

Resumo: Neste artigo, foram retirados dados de 385 pesquisas realizadas com trabalhadores dessas gerações. Foi construído um modelo estatístico denominado permanência (emprego) com base nas variáveis: condições de trabalho, desenvolvimento profissional, crescimento pessoal, ambiente de trabalho e sexo. Os resultados indicam que os fatores que afetam a permanência no emprego correspondem à avaliação do desenvolvimento profissional e do crescimento pessoal, na medida em que o trabalhador valoriza a importância desses fatores (dá-lhes mais valor na escala), a necessidade ou a intenção. A mudança de emprego adquire menos valor (a permanência adquire mais valor). As condições de trabalho, o ambiente de trabalho e o gênero não são factores importantes na decisão de mudar de emprego.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho, Crecimiento personal, Condiciones de trabajo, Desarrollo profesional, Permanencia.

Introducción

Las empresas hoy en día están familiarizadas con el concepto de rotación de personal, pero todavía no le dan el peso que merece; éstas se han visto obligadas con el transcurrir del tiempo a abordar este asunto durante su crecimiento, porque es crucial que las organizaciones tengan en cuenta la tasa de rotación voluntaria de los trabajadores, ya que podría tener un impacto perjudicial en la ejecución de sus esfuerzos.

El reclutamiento, selección y capacitación de los empleados son procesos críticos para asegurar la adecuada connotación de estos y retener al mejor talento humano del mercado laboral dentro de las organizaciones; a pesar de ello, muchas empresas no reconocen la importancia de estos tres procesos, solo se encargan de preparar presupuestos operativos que evalúan los costos asociados con cada uno de los procesos, pero cuando las tasas de rotación de personal aumentan dicho presupuesto se ve afectado directamente, trayendo consigo un aumento en los costos.

El movimiento continuo de trabajadores se convierte en un inconveniente en las empresas del mundo y se ha transformado en una preocupación, dada la intensa competencia global actual. La rotación pasa a ser una dificultad permanente porque impacta su desempeño, rentabilidad, y es peligrosa porque amenaza el perder trabajadores valiosos, según lo referido por Walid (2021). Por lo que, en la época contemporánea, la presencia del recurso humano es un factor decisivo en el avance y progreso de una nación. El capital humano es percibido como esa acumulación de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los individuos en una sociedad; cuanto más competente y bien informada sea la sociedad, más oportunidades prospectivas para el desarrollo económico tendrá.

En consecuencia, según Martínez (2005), en los últimos años ha habido un cambio de enfoque hacia programas de educación y capacitación, así como políticas que fomentan el establecimiento y la retención de trabajadores altamente calificados. Además, para Tavera (2024), las inversiones en capital humano han mostrado resultados positivos en contextos sociales como: mayores niveles de bienestar y prosperidad, disminución de la pobreza, mayor movilidad social, y las habilidades de los empleados son cruciales para alcanzar la productividad en ámbito empresarial.

En todo caso, según lo exponen Espinoza y Chavarría (2017), la efectividad de una organización está sujeta en gran parte por la competencia de su fuerza laboral, siendo importante priorizar el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias entre los empleados; las empresas deberían poder atraer y retener a los mejores talentos para mantener una ventaja competitiva en su industria, lo cual

se puede lograr ofreciendo paquetes de compensación competitivos, oportunidades de crecimiento y avance, y una cultura laboral positiva que fomente el desarrollo profesional y la colaboración.

Por tanto, es ampliamente reconocido que las habilidades importantes en el mundo actual incluyen la innovación, la resolución de conflictos, el liderazgo y la capacidad de identificar y capitalizar oportunidades. Para lograr los objetivos de una organización, es imperativo poseer ciertos activos que puedan gestionar las demandas de un entorno inestable. El personal es uno de esos activos que es indispensable para lograr la misión de una empresa.

Como se ha planteado en líneas anteriores, la rotación de personal puede ser favorable para las empresas, puesto que les permite tener un personal que aporte continuamente conocimientos y nuevas perspectivas, pero, al mismo tiempo, es costosa, como lo refiere Coronado (2011), por lo cual, la mayoría de las organizaciones se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo. En el caso de las empresas industriales, diversos estudios han señalado los principales factores que contribuyen a la rotación de empleados, entre los que se incluyen: compensación inadecuada, oportunidades limitadas de crecimiento, sentimientos de inseguridad, dificultades de comunicación con la gerencia, estrés relacionado con el trabajo, falta de motivación y niveles significativos de responsabilidad (Mercado Ochoa, 2009; Miranda, 2007; Pineda Vargas, 2010; Niño González, 2012; López Hernández, 2004; Razo García, 2010; García, 2007; Sora et al., 2010).

Por otro lado, Barrios Figueredo (2012) cita la perspectiva de Hernández al identificar las causas principales de la rotación de personal en las organizaciones, que incluye el establecimiento de contenidos de trabajo. Al evaluar la satisfacción laboral, a menudo se comparan factores como: el salario, los beneficios, las condiciones laborales, los sistemas de estimulación moral y material, y los métodos y estilos de gestión, siendo la insatisfacción un resultado común.

Ahora bien, en el caso específico de las regiones que atañen a este estudio, Rueda et al. (2020), desarrollaron en Santander una investigación en colaboradores del sector salud en el que pudieron establecer que algunas de las causas de la alta rotación son falta de apoyo a las iniciativas de mejoramiento, mala comunicación en los equipos de trabajo, inconformidad en el estilo de liderazgo, bajos salarios con respecto al nivel de responsabilidad y escasos espacios de participación. Estos últimos argumentos mencionados por Rueda et al. (2020) sugieren que otra de las causas que puede estar creando un efecto en el aumento de la intención de rotación, es la no alineación de las prácticas de recursos humanos con los intereses de las generaciones.

Por otro lado, para Cugin (2012), los gerentes muchas veces asumen que las prácticas que se utilizan para motivar e involucrar a los empleados de larga data podrían ser igualmente efectivas para los empleados más jóvenes, pero, al descubrir que los nuevos integrantes de la fuerza laboral tienen valores de trabajo diferentes, se dan cuenta que las prácticas no producen la respuesta esperada. Bajo esta misma línea, Murphy et al. (2004), sostienen que algunos directivos consideran que motivar a sus empleados a través de aumentos de sueldo o incentivos es apropiado, pero es importante destacar que este tipo de prácticas para algunas generaciones es menos importante que destinar tiempo a sus familias.

Tomando en consideración estos argumentos, se plantea una actualización de las prácticas de talento humano basada en la comparación de las diferencias generacionales (Generación X y *Millennials*) en términos de la relación entre los valores de trabajo e intención de rotación. La propuesta se planeó desarrollar en Bucaramanga y Medellín, por varios motivos. Primero, estas dos ciudades están dentro de las cinco localidades más importantes en Colombia, según Banco de la República (2014). Segundo, Bucaramanga es polo de desarrollo en el oriente colombiano, debido a los estudios que afirman que podría convertirse en modelo de ciudad sostenible en el marco del postconflicto nacional (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017).

En lo que hace referencia a la ciudad de Medellín, esta ciudad se ha caracterizado históricamente por ser un polo de desarrollo industrial a nivel nacional en diferentes sectores económicos (Gobernación de Antioquia, 2012). Actualmente, los sectores de turismo, servicios, salud y tecnología figuran como los principales ejes de desarrollo, y en ellos la fuerza laboral es mayoritariamente compuesta por adultos jóvenes con expectativas laborales amplias y cambiantes (Saldarriaga, 2014). Aunado a todo lo anterior, las Pymes de Colombia, particularmente en los departamentos de Antioquia y Santander, son motores clave de la economía regional y nacional. Sin embargo, existen tanto similitudes como diferencias importantes en su comportamiento en materia de desarrollo, innovación y competitividad. Estas se explican en gran medida por las características socioeconómicas, culturales y geográficas de cada región.

En primer lugar, las Pymes de las provincias de Antioquia y Santander comparten una misión empresarial común: centrarse en adaptarse y resistir los cambios en el entorno económico. Ambos sectores han demostrado históricamente una fuerte cultura empresarial, en parte debido a su herencia industrial. En Antioquia, las Pymes tienden a estar en sectores como el textil, la construcción y la transformación de metales, mientras que en Santander las Pymes adoptan un enfoque más diversificado, centrándose en la agroindustria, la manufactura y el turismo (Gómez, 2019). A pesar de las diferencias en los sectores dominantes, en ambos casos las Pymes desempeñan un papel importante en la creación de empleo y el desarrollo sostenible de la economía local.

En términos de competitividad, Antioquia se destaca por tener un entorno más favorable para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, gracias a infraestructura y redes de apoyo como clústeres industriales y universidades que promueven la innovación. Según Jaramillo (2020), las Pymes de Antioquia tienden a tener mayores niveles de innovación y adopción de tecnología que las de Santander, lo que se refleja en su capacidad para competir en los mercados internacionales. En contraste, las Pymes santandereanas enfrentan mayores desafíos en financiamiento y tecnología, lo que limita su expansión y crecimiento continuo (Martínez, 2021).

Sin embargo, una diferencia clave radica en el enfoque de la internacionalización. Las Pymes antioqueñas han logrado una mayor penetración en los mercados externos, impulsadas por políticas de internacionalización más fuertes y el apoyo de entidades regionales como ProAntioquia (Rodríguez y Pérez, 2020). En Santander, aunque también existen iniciativas para promover la internacionalización, las barreras logísticas y la falta de conectividad con las redes empresariales globales limitan su alcance (Martínez, 2021).

En materia de sostenibilidad y responsabilidad social, ambas regiones han avanzado, pero de diferentes maneras. Las pequeñas y medianas empresas antioqueñas han integrado prácticas sustentables como parte de sus estrategias comerciales, en parte debido a la presión de los mercados internacionales y a consumidores más conscientes (Jaramillo, 2020). En Santander, en cambio, las Pymes aún se encuentran en una fase temprana de adopción de modelos sostenibles, aunque esta tendencia está creciendo, especialmente en sectores como la agroindustria y el turismo, donde la sostenibilidad se ha convertido en un valor añadido cada vez más importante (Rodríguez y Pérez, 2020).

Por último, si bien las pequeñas y medianas empresas de los departamentos de Antioquia y Santander tienen un fuerte sentido empresarial y enfrentan desafíos comunes como la informalidad y la dificultad de financiamiento, existen diferencias significativas en sus trayectorias de desarrollo. Antioquia se destaca por sus mayores capacidades de innovación y acceso a mercados internacionales, mientras que Santander, a pesar de su potencial en áreas como la agroindustria, enfrenta limitaciones que minan su competitividad a nivel global. Estas diferencias y similitudes reflejan las características únicas de cada región y su papel en la estructura empresarial de Colombia.

Por ello, la relevancia de este estudio reside en considerar esos elementos que afectan la rotación de trabajadores de las Generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander, para evitar la alta rotación que experimentan estas Pymes y que no les permite contar por un buen tiempo con personal cualificado, con conocimientos que perdure en las organizaciones, dado que hoy en día se convive con colectivos

diferenciados de trabajadores, lo que puede representar ciertos inconvenientes para la gerencia del talento humano si no se toman en consideración las particularidades de estos colectivos.

A pesar de que una organización se puede apreciar como un departamento uniforme—afirmado por los teóricos neoclásicos de la economía y la organización— que adapta sistemas de gestión similares para equipos particulares, logra causar ineficiencias en ella, afectando los resultados. Relacionarse con los trabajadores por igual, consigue disminuir el problema distributivo, como lo refiere Solow (1992); no obstante, cuidar ciertas diferencias sobre la percepción del trabajo y lo que más aprecian unos u otros grupos, permite sostener la eficacia en la dirección sin dificultar más aún el problema distributivo. Burke (2005), en una investigación realizada sobre empresas de más de 500 personas, indicaba que un 58 % de los gerentes comunicaban sobre problemas entre jóvenes y los individuos de mayor edad.

La hipótesis básica del estudio de Burke (2005), es que existen verdaderamente grupos de trabajo caracterizados por la edad; o sea, grupos que pertenecen a diversas generaciones poblacionales que tienen juicios del mercado laboral diferente, basados, tanto de lo que esperan del trabajo como de lo que le puedan brindar; o sea, de cómo pueden actuar ellos en el cargo. Por otro lado, Díaz et al. (2017), plantea que administrar la pluralidad generacional en el ámbito laboral se asume como uno de los más importantes retos de la administración, en la medida que esta diversidad se traduce en desigualdades en la idea del trabajo y la forma como las personas manejan y enfrentan elementos como: liderazgo, conflictos, autoridad, responsabilidad, comunicación, entre otras.

En tal sentido, el desafío de las empresas ante la diversidad de generaciones para el trabajo, está en alcanzar su integración con el propósito de impactar tanto el progreso profesional de los trabajadores como el desarrollo de la organización. Es de resaltar que la transformación generacional emerge como un factor significativo en el estudio socioeconómico y político. En el trabajo, según plantea Lasierra (2000), los avances técnicos y económicos ya no garantizan las mismas condiciones experimentadas por los trabajadores fordistas, incluida la seguridad laboral de por vida.

Más que una mejora, las tendencias revelan un deterioro de los salarios y la situación del empleo en estas dos generaciones, lo cual sugiere que las próximas generaciones no alcanzarán la misma posición económica que sus predecesores, una tendencia común en varias naciones. Además, los rápidos avances tecnológicos hacen que el conocimiento se vuelva obsoleto a un ritmo más rápido, lo que crea desafíos para encontrar un empleo estable. No es solo el panorama laboral el que ha cambiado, sino también los valores, actitudes y la motivación hacia el trabajo. Todo

esto aunado a que, en los últimos tiempos, las empresas se están encontrando con un cambio significativo en la estructura de sus empleados. Esto ha resultado, según Maioli (2017), en una fuerza laboral multigeneracional, lo que presenta un desafío para los gerentes hoy en día.

Por tanto, estas son las razones por las cuales se planteó esta investigación, analizando los factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander, dado como se refirió a las diferencias y semejanzas a nivel empresarial que tiene cada una de las Pymes de estas regiones, procurando realizar un aporte significativo para las mismas.

Fundamentación Teórica

Generación X y Y

La generación Milenaria o Generación Y, entre otros nombres, es la generación que nació aproximadamente entre los años 1979 a 2000. Aunque los diferentes investigadores no se han puesto de acuerdo con exactitud en las fechas en las cuales comienza y termina el nacimiento de esta generación, sí están de acuerdo en que es una de gran importancia en un futuro muy cercano. Esta importancia surge dado el tamaño de esta generación y las realidades demográficas que están ocurriendo en el mercado laboral. Actualmente se tiene por primera vez en la historia de Estados Unidos, cuatro generaciones en la fuerza laboral (Lowe et al., 2008); la Generación Tradicional (nacidos antes de 1945) que constituye el diez por ciento de la fuerza laboral, la generación de *Baby Boomers* (1945-1964) que consta del 45 % de la fuerza laboral; Generación X (1965-1980) que es el 30 % de la fuerza laboral y la generación Y, la nacida luego de 1980 a la que pertenece el 15 % de la fuerza laboral (Eisner, 2005).

La Generación del Milenio está entrando al mercado laboral a un ritmo que suplantarán a los trabajadores de la generación de los *Baby Boomers*. No totalmente integrados al mercado laboral, los de la Generación Y todavía están en los sistemas escolares y universitarios. Pero luego se observa que la Generación X no es en general lo suficientemente grande como para reemplazar a los miembros salientes de la Generación de los *Baby Boomers*. Eisner y O'Grady (2009), indicaron que la Generación Y es la más grande desde los *Baby Boomers*. Este último nombre consiste en un total de 78 millones de personas nacidas entre 1946-1964. Generación X: representa 49 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. Generación Y: representa 72 millones de personas nacidas entre 1977 y 1994 (Armstrong y Kotler, 2007)

En cambio, en cuanto a la Generación X, los autores discrepan enormemente sobre los años exactos de inicio y fin de esta. Según la mayoría de los autores, como Roberts y Manolis (2000) y Kopperschmidt (2000), comienza en los años 60 y termina a finales de los 70 o principios de los 80. Definidos por la mayoría de los autores como aquellos nacidos entre 1965 y 1976 y/o 1977 (cf. Roberts y Manolis, 2000; Smola y Sutton, 2002; New Strategist Publications, 2010), siendo el límite superior según O'Bannon (2001) hasta el año 1981.

Tomando como base el periodo 1965-1981, esta generación se encuentra actualmente en edades comprendidas entre los 35 y los 51 años. Preceden a los *Baby Boomers* y son los padres de los *Millennials* y *Centennials*. Actualmente, en puestos de dirección media y alta, los Xers crecieron a la sombra de los *Baby Boomers* (Zemke et al., 2013) y fueron protagonistas del consumismo de los años 80.

Rotación de personal

Para Walid (2021), las empresas están familiarizadas con el concepto de rotación de personal, pero todavía no se le da la importancia que merece. La incorporación, selección y adiestramiento de los empleados son procesos críticos para asegurar la adecuada rotación de éstos y conservar al principal talento del mercado para las empresas. Para el autor antes referido, la rotación de trabajadores es un inconveniente para las organizaciones en todo el mundo, el estudio de las razones de rotación de los trabajadores se ha convertido en una preocupación relevante en la gestión de las organizaciones porque es un grave problema, dada la intensa competencia global actual de mano de obra calificada, y esta rotación es una dificultad permanente, lo cual afecta el desempeño y rentabilidad de las empresas, porque significa perder trabajadores valiosos para esta.

A lo largo del tiempo, los autores han presentado diferentes interpretaciones de la rotación de puestos, cada una moldeada por su propio enfoque o punto de vista. Inicialmente, el concepto surgió durante la Revolución Industrial en 1918, cuando se observó que la migración era un factor importante que contribuía a la rotación laboral. Durante este periodo, Paul Douglas se refirió a él como “una rápida transición de un rol a otro” (Franco et al., 2019, p. 4).

En 1958, los autores March y Simón brindaron una explicación del proceso de rotación laboral, centrándose en cómo el comportamiento de jubilación de un individuo está influenciado por factores como la satisfacción laboral y el entorno económico. Esto asentó los pilares para investigaciones ulteriores sobre la rotación laboral. Sobre la base de las ideas de March y Simón, en 1977, W. Mobley introdujo

elementos psicológicos en el proceso de rotación al proponer una “condición de retiro” que experimentan los empleados, que se basa en su comprensión cognitiva del gozo laboral y su visión de dejar su trabajo.

Pigors y Meyers (1985), desarrollaron el concepto de rotación de puestos dentro de las organizaciones como un medio de entrada y salida de personal. La definieron como el nivel de movilidad que exhiben los empleados, ya sea voluntaria o involuntaria, y si es ventajosa o desventajosa para las operaciones organizacionales (Franco et al., 2019, p. 4). Igualmente, en 1986, Agustín Reyes Ponce caracterizó la rotación laboral como el número de individuos que salen y posteriormente regresan a una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o cargo, en relación con la fuerza laboral total (Franco et al., 2019, p. 4).

Se reitera la relevancia de la comprensión de la rotación laboral, donde su tasa no toma en cuenta los trabajadores que se jubilan y no son reemplazados, ya que esto se catalogaría como reajuste estructural o reducción de personal. Del mismo modo, lo mismo se aplica a los nuevos trabajadores que ingresan a la organización sin reemplazar a los trabajadores anteriores, lo cual indica un crecimiento en impulso laboral de la organización. Es importante reconocer que la rotación laboral se puede categorizar de varias maneras, incluyendo interna o externa, voluntaria o involuntaria, funcional o disfuncional, y evitable o inevitable (Chiavenato, 2017; Hom, Allen y Griffith, 2019). A los efectos de este estudio, el enfoque se centra en el examen de la rotación externa, que se refiere a los empleados que dejan la organización y ya no forman parte de ella; es decir, en concreto, se refiere a la rotación voluntaria funcional y evitable, esto describe la elección deliberada de los trabajadores altamente efectivos de dejar de trabajar para la organización, influenciados por factores que están bajo su control.

En tal sentido, este movimiento de personal se plantea de distintas maneras; una manera, explica Reyes (como se cita en Barrios Figueredo, 2012), es la asociación entre el total de trabajadores que se retiran o entran en la organización. Igualmente, para Castillo (2006), la rotación de trabajadores hace referencia al número de estos que entran y egresan a una empresa. Chiavenato (2011), indica que la rotación de trabajadores se plasma como el intercambio de empleados dentro de una empresa y su entorno. Por otro lado, Pigors y Meyers (como se cita en González, 2014), presentan al cambio de personal como el nivel de movilidad interna de empleados, evitable o inevitable, saludable o no, para la empresa. Por ello, dicha rotación puede ser beneficiosa, dado que consiente a los establecimientos tener un nuevo personal que brinde conocimientos y perspectivas; sin embargo, a su vez, puede resultar costosa por eso las organizaciones prefieren mantenerla en un bajo nivel (Coronado, 2011).

En el último estudio realizado por la Federación Colombiana de Recursos Humanos (ACRIP) (2023), se reporta que los empleados colombianos menores de 30 años son los que registran los mayores niveles de rotación en las empresas colombianas. Con base en la opinión y evidencia documental de más de 200 empresas, grandes y pequeñas, de varias regiones del país, un segmento particular de empleados entre 23 y 30 años representa el 66,2 % de la rotación total en las organizaciones.

También indica que los empleados en el rango de 31 a 40 años constituyen el 21 por ciento de las separaciones, mientras que los del rango de 18 a 22 años constituyen el 5,7 por ciento de las separaciones. Por el contrario, los empleados en el rango de 41 a 50 años constituyeron el 5,10 por ciento de las separaciones, y los mayores de 50 años representaron el 1,9 por ciento del total. En cuanto a la rotación deseada y no deseada, el informe revela que, en 2022, la rotación promedio en las empresas colombianas fue de 17,15 por ciento por razones estratégicas (rotación deseada) y 14,40 por ciento (rotación no deseada).

La rotación de personal puede generar problemas para las empresas por los altos costos y la pronunciada curva de aprendizaje que conlleva y obstaculiza la productividad. Sin embargo, el informe señala que cierto porcentaje de rotación puede ser saludable y traer algunos beneficios, siempre que esté precedido por una planificación estratégica adecuada. Las empresas deben evaluar constantemente y de manera vigilante el desarrollo de sus equipos de trabajo para alcanzar un nivel de homeostasis.

También destaca las principales causas de la rotación voluntaria en las empresas, que incluyen, entre otras, los malos entornos laborales, el agotamiento laboral, el significado o la motivación del trabajo, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento. A nivel organizacional, la rotación es mayor entre los profesionales junior, seguido del personal de base y luego los profesionales junior, los profesionales senior, los mandos medios y, en menor medida, la alta gerencia. El informe también revela que el mes con mayor rotación es diciembre, seguido de agosto, julio y mayo. Estos coinciden con periodos en los que termina y comienza el trabajo como tal, más comúnmente para los empleados contractuales. Finalmente, Las rotaciones más altas se dan en producción, ventas, administración, TI y servicio al cliente. Este tipo de encuesta fue realizada por la Federación Colombiana de Recursos Humanos (ACRIP) para otorgar a las empresas una radiografía precisa de la situación de los equipos de talento humano a nivel nacional. Las organizaciones utilizan estos datos para determinar planes futuros más precisos y estratégicos en su planeación.

Factores que afectan a la rotación de personal

La literatura sugiere que el movimiento de trabajadores está influenciado por una diversidad de factores que están conectados con la motivación que se brinda al personal dentro de la organización. Estos factores incluyen la compensación económica, el ambiente de trabajo, las perspectivas de carrera, el reconocimiento y la capacitación, entre otros.

Para Chiavenato (2000), uno de los factores que necesita de mayor atención, es la motivación, la cual es definida como aquellos factores que impulsan a un individuo a comportarse de determinada manera o, por lo menos, crean una predisposición hacia determinados comportamientos. Esta inclinación para actuar puede ser desencadenada por estímulos externos provenientes del entorno, o puede originarse internamente dentro de los procesos cognitivos del individuo. Pero en este estudio se tomarán las condiciones laborales, el desarrollo personal, el crecimiento profesional, el ambiente laboral, la permanencia en el trabajo y el sexo; como los factores que afectan la rotación de personal en las nuevas generaciones, específicamente las X y Y de Antioquia y Santander.

Metodología

El presente trabajo se enmarcó en el enfoque cuantitativo, con una metodología de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal - descriptivo. El objetivo y aporte de esta investigación fue analizar los factores que afectan la rotación de trabajadores de las Generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander. Lo anterior, se realizó a partir del análisis de correspondencias pretendiendo dar una tipología de filas y/o columnas y relacionarlas entre sí en matrices de datos que usan variables o categorías. El término correspondencias se refiere a la búsqueda de las filas (o columnas) que consiguen proporcionar información similar respecto a un conjunto de personas (Díaz, 2010). La población del estudio correspondió a 2.540.313 trabajadores de las Pymes de Antioquia y Santander, donde se tomaron como muestra ambas generaciones (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Muestra de estudio

Muestra					
Dpto.		%	# encuestas x dpto.	Gen Y	Gen X
Antioquia	1.416.929	0,56	215	124	91
Santander	1.123.384	0,44	170	98	72
Totales	2.540.313	1	385	222	163

Nota. Elaboración propia.

Procedimiento metodológico

El estudio de correspondencias se encarga de tablas de contingencia bidimensionales (dos variables), y cuando las tablas poseen más de dos dimensiones se emplea *el Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM)* donde de una tabla disyuntiva completa (), es decir, una tabla donde una variable categórica asigna una modalidad a cada individuo (Díaz, 2010):

$$X = [X_{-1}, X_{-2}, X_{-3}, \dots, X_k]$$

Donde cada X refiere la partición de individuos de acuerdo con sus respuestas a la pregunta j .

Es decir, $X_j = (x_{im})$, donde (Díaz, 2010):

$$x_{im} = \begin{cases} 1, & \text{si el } i\text{-ésimo individuo tiene la modalidad } m \text{ de la pregunta } j \\ 0, & \text{si el } i\text{-ésimo individuo NO tiene la modalidad } m \text{ de la pregunta } j \end{cases}$$

A partir de X se construye una tabla simétrica B de tamaño $(p \times p)$:

$$B = X'X$$

Que se conoce como tabla de contingencia de Burt (Díaz, 2010) que se escribe:

$$b_{jj'} = \sum x_{ij}x_{ij'}$$

Y cuyos valores marginales son:

$$b_j = \sum_{i=1}^p b_{ij} = kx_j \quad \forall j \leq p$$

Cada individuo está afectado por la misma ponderación $1/n$. Cada una de las modalidades j está ponderada por su frecuencia $n_j = x_{.j}/nk$ (Díaz, 2010). Las distancias estadística ji-cuadrado entre modalidades y entre individuos vienen dadas por:

$$d^2(j, j') = \sum_{i=1}^n n \left(\frac{x_{ij}}{x_j} - \frac{x_{ij'}}{x_{j'}} \right)^2 \quad \text{Modalidades } j \text{ y } j' \text{ (en } R^n)$$

$$d^2(i, i') = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^p \frac{n}{x_j} (x_{ij} - x_{i'j})^2 \quad \text{individuos } i \text{ e } i' \text{ (en } R^p)$$

Los ejes de los factores se encuentran a través de los valores y los vectores propios de la matriz (Díaz, 2010):

$$S = F'D_n^{-1}FD_p^{-1} = \frac{1}{k} X'XD$$

Donde:

$$D = \frac{1}{n} I_n \text{ con } I_n = \text{matriz identidad}$$

Reglas de interpretación (Díaz, 2010):

- El grado de intimidad entre los individuos se puede medir por su nivel de similitud. En otras palabras, dos individuos se consideran similares si han elegido las mismas modalidades o niveles de la variable categórica a escala global.
- La asociación entre distintas variables se mide por la proximidad de sus respectivas modalidades. En otras palabras, estas modalidades representan las elecciones promedio de los individuos y se consideran cercanas cuando están vinculadas a individuos parecidos o iguales.
- El concepto de proximidad entre dos modalidades de la misma variable se basa en su similitud. Es importante señalar que estas modalidades son mutuamente excluyentes, es decir, si son cercanas entre sí, significa similitudes entre los grupos de individuos que las han elegido.

Resultados

Variables:

- Permanencia: (escala descendente)
- Condiciones: Condiciones Laborales (escala ascendente)
- Desarrollo: Desarrollo Profesional (escala ascendente)
- Crecimiento: Crecimiento Personal (escala ascendente)
- Ambiente: Ambiente de Trabajo (escala ascendente)

Cada variable empleada está definida como la combinación lineal del conjunto de subvariables que la componen y viene dada por:

$$variable = f_n (\varphi_p, x_{pi}) = \sum_{i=1}^{k,n} \varphi_p * x_{pi}$$

Donde:

φ_p representa el “ratio” de correspondencia de cada variable en la dimensión principal

x_p cada una de las subvariables

k es el número de subvariables

n el número de individuos que componen la muestra

Los “ratios” de correspondencias están representados por las siguientes tablas:

• Permanencia

Tabla 2
Permanencia

Variable	Dimensión 1
Otro Trabajo	0,6604
Frustración	0,7184
Salir	0,7445
Ganas	0,3265

Variable	Dimensión 1
Misma Paga	0,3880
Satisfacer Necesidades	0,4225

Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 2, indican que los encuestados de estas generaciones, en cuanto a la permanencia, los mismos les dan poco valor a las ganas de permanecer en el lugar de trabajo con un 32,65 %; un 38,8 % por la misma paga, un 42,25 % para satisfacer sus necesidades, pero un 4,45 % prefiere salir del lugar de trabajo.

- **Condiciones Laborales**

Tabla 3

Condiciones Laborales

Variable	Dimensión 1
Beneficios	0,7077
Retroalimentación	0,7559
Seguridad L.	0,7858
Horas T.	0,8065
Equilibrar	0,8099
Información	0,8177
Salario	0,8441
Reconocimiento	0,7318
Supervisor	0,6545

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 3 sus resultados muestran que los encuestados le dan relevancia a las condiciones laborales que les ofrezcan un buen salario en un 84,41 %, suministro información 81,77 %, un equilibrio en un 80,99 %, las horas de trabajo en un 80,65 % y le dan menos valor al supervisor con un 65,45 %.

- **Desarrollo Profesional**

Tabla 4

Desarrollo Profesional

Variable	Dimensión 1
Impacto	0,6511
Autoridad	0,6948
Prestigio	0,7648
Influencia	0,7834

Nota. Elaboración propia.

Para la Tabla 4, la dimensión desarrollo profesional, los encuestados manifestaron que es de gran influencia su desarrollo profesional con un 78,34 %, seguido del prestigio con un 76,48 %.

- **Crecimiento Personal**

Tabla 5

Crecimiento Personal

Variable	Dimensión 1
Desafíos	0,7488
Aprender	0,8340
T. interesante	0,7500
Libertad	0,6777
Variedad	0,6356
Usar Hab.	0,8024
Avanzar	0,8028
Logro	0,8295

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 5, para la dimensión crecimiento personal, el análisis lleva a que los encuestados le dan relevancia a aprender con un 83,40 %, seguido de logro en un 82,95 %, seguido de avanzar en un 80,28 %, usar habilidades en un 80,24 %.

• **Ambiente de Trabajo**

Tabla 6
Ambiente de Trabajo

Variable	Dimensión 1
Compañeros	0,7338
Divertido	0,7379
Interacción	0,6893
Ayudar	0,6680

Nota. Elaboración propia.

Continuando con la Tabla 6, ambiente de trabajo, estas generaciones manifestaron que le dan importancia a que sea divertido en un 74 %, buenos compañeros en un 73 % y poca relevancia al ayudar en un 67 %. Se incluyó la variable Sexo según el registro de la muestra.

El Modelo Inicial:

$$permanencia = f(\text{condiciones, desarrollo, crecimiento, ambiente, sexo})$$

Tabla 7
Matriz de Coeficientes

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	10,466	0,524	19,969	<2e-16
condiciones	0,010	0,022	0,472	0,637
desarrollo	-0,097	0,052	-1,853	0,065
crecimiento	-0,045	0,027	-1,679	0,094
ambiente	-0,013	0,049	-0,265	0,791
Sexo (Mujeres)	0,034	0,227	0,151	0,880

Nota. Elaboración propia.

Para el modelo inicial, como lo muestra la Tabla 7, se tomaron como coeficientes las condiciones, el desarrollo, crecimiento, ambiente y sexo, donde las mujeres le dieron mayor relevancia al ambiente de trabajo en un 79 %.

Tabla 8
ANOVA

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
condiciones	1	6,200	6,180	1,247	0,265
desarrollo	1	39,400	39,440	7,964	0,005
crecimiento	1	16,200	16,190	3,270	0,071
ambiente	1	0,400	0,360	0,074	0,786
sexo	1	0,100	0,110	0,023	0,880
Residuals	385	1906,400	4,950		

Nota. Elaboración propia.

La tabla 8, se interpreta de la siguiente manera:

- **Condiciones:** el valor F es 1.247 con un valor de probabilidad ($Pr > F$) de 0.265. Este valor indica que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, por lo que las diferencias entre las medias de los grupos bajo las condiciones no son estadísticamente significativas.
- **Desarrollo:** el valor F es 7.964 con un valor p de 0.0005. Este valor p es muy bajo (inferior a 0.05), lo que indica que sí existe una diferencia significativa entre los grupos respecto al desarrollo.
- **Crecimiento:** el valor F es 3.270 con un valor p de 0.0071. Al ser el valor p menor a 0.05, también indica que hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en términos de crecimiento.
- **Ambiente:** el valor F es 0.074 con un valor p de 0.786, que es mucho mayor a 0.05, lo que significa que no hay diferencias significativas entre los grupos respecto al ambiente.
- **Sexo:** el valor F es 0.023 con un valor p de 0.880. Este valor p muy alto indica que no hay diferencias significativas entre los grupos en función del sexo.
- **Residuals:** los residuales representan la variabilidad no explicada por los factores analizados, con una suma de cuadrados de 1,906,400 y una media de cuadrados de 4.950.

En síntesis, los factores de desarrollo y crecimiento presentan diferencias significativas entre los grupos, mientras que condiciones, ambiente y sexo no muestran diferencias estadísticamente significativas.

Modelo Final:

$$permanencia = f(\text{condiciones, desarrollo, crecimiento, ambiente, sexo})$$

Tabla 9
 Matriz de Coeficientes

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	10,506	0,433	24,275	<2e-16
desarrollo	-0,096	0,052	-1,861	0,064
crecimiento	-0,043	0,024	-1,781	0,076

Nota. Elaboración propia.

Para el modelo final, Tabla 9, se tomaron como coeficientes solamente el desarrollo y crecimiento, resultando más importantes este último para estas generaciones en un 8 %.

Tabla 10
 ANOVA

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
desarrollo	1	45,300	45,260	9,205	0,003
crecimiento	1	15,600	15,590	3,171	0,076
Residuals	388	1907,800	4,920		

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 10, el ANOVA, analiza lo siguiente:

Para la dimensión Desarrollo:

- Grados de libertad (Df): 1
- Suma de cuadrados (Sum Sq): 45,300
- Media de cuadrados (Mean Sq): 45,260

- Valor F: 9205
- $\text{Pr}(>F)$: 0.0003

El valor p asociado con el desarrollo es 0.0003, lo cual es menor que 0.05. Esto indica que las diferencias entre los grupos en términos de desarrollo son estadísticamente significativas. En otras palabras, hay una diferencia importante entre los grupos respecto al desarrollo.

Para la dimensión Crecimiento:

- Grados de libertad (Df): 1
- Suma de cuadrados (Sum Sq): 15,600
- Media de cuadrados (Mean Sq): 15,590
- Valor F: 3171
- $\text{Pr}(>F)$: 0.0076

El valor p para crecimiento es 0.0076, que también es menor que 0.05. Esto implica que hay diferencias estadísticamente significativas en el crecimiento entre los grupos. Es decir, el crecimiento varía significativamente entre los grupos estudiados.

En cuanto a Residuals (Residuos):

- Grados de libertad (Df): 388
- Suma de cuadrados (Sum Sq): 1,907,800
- Media de cuadrados (Mean Sq): 4,920

Los residuals representan la variabilidad dentro de los grupos que no se explica por las variables “desarrollo” y “crecimiento”. La suma de cuadrados y la media de cuadrados nos indican la magnitud de esta variabilidad no explicada. Finalmente, ambas variables analizadas, “desarrollo” y “crecimiento”, presentan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, ya que sus valores p son menores que 0.05. Esto significa que los grupos comparados tienen diferencias importantes en estos aspectos. Los residuales muestran que hay variabilidad en los datos que no es explicada por estas dos variables.

Interpretación sobre el modelo final:

Según los resultados arrojados por el modelo, los factores que afectan la permanencia laboral corresponden a la valoración sobre el desarrollo profesional y el crecimiento personal, en la medida que el trabajador valora la importancia de estos factores (le da más valor en la escala) la necesidad o la intención de cambiar de trabajo adquiere menos valor (la permanencia adquiere más valor). Las condiciones laborales, el ambiente de trabajo y el sexo no son factores importantes en la decisión de cambiar de trabajo.

Discusión

Para hacer una caracterización de estas dos generaciones, se tienen los estudios llevados a cabo por la Universidad de Michigan (2011), los cuales revelaron que gran parte de las personas pertenecientes a la Generación X (demográfica aquellos nacidos entre 1961 y 1981) llevan una vida equilibrada, feliz y satisfactoria. Estos individuos se involucran en una variedad de actividades durante su tiempo libre, como: participar en actividades culturales, recreación al aire libre y entregarse al placer de la lectura. El estudio concluyó, además, que participan activamente en los esfuerzos de la comunidad, expresan satisfacción general con sus carreras profesionales y logran mantener un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales, los compromisos familiares y la recreación personal (Schnitzer, 2011).

El informe del científico John D. Miller, ha recopilado las respuestas de aproximadamente 4.000 individuos que corresponden a la Generación X, demostrándose que los individuos de esta generación exhiben patrones distintos en comparación con una muestra nacional de personas mayores. Específicamente, es más probable que estén empleados y pasen una cantidad considerable de tiempo en actividades relacionadas con el trabajo, incluidos los desplazamientos. También, una gran mayoría de los adultos están casados y tienen hijos viviendo con ellos. Además, de que gran parte de ellos participan activamente en organizaciones profesionales, empresariales o sindicales. Cabe señalar que casi todos los adultos de esta generación mantienen conversaciones telefónicas regulares con amigos o familiares, con un porcentaje notable participando en tales conversaciones a diario.

En tanto, la cohorte conocida como Generación Y, o *Millennials*, engloba a individuos nacidos entre los años 1982 y 1995. Se han ganado el nombre de Generación Y debido a su inclinación a cuestionar y a analizar su entorno, así como el nombre *Millennials*, que significa su presencia influyente en la cultura contemporánea y los albores del nuevo milenio (Peimbert, 2012).

Esta generación se caracteriza por su idealismo, impaciencia y sólida formación académica. Un número significativo de estos tuvieron la conformidad de explorar el mundo desde una temprana edad, aprender en prestigiosas academias y ocuparse en corporaciones multinacionales o empresas extranjeras. Los estudiosos han identificado ciertos rasgos entre esta generación, que incluyen un sentido tardío de madurez, una tendencia hacia el individualismo, altas expectativas, una seguridad en sí mismo inquebrantable, una autoestima inflada y un deseo de comodidad. Al mismo tiempo, también reconocen su adaptabilidad a nuevas circunstancias y entornos, su capacidad de rápido crecimiento y aprendizaje, y su aptitud para resolver problemas en múltiples dominios. Ante todo lo señalado, en esta investigación resultó que, de múltiples factores que pueden afectar la permanencia laboral de los trabajadores pertenecientes a la generación X o Y, de las Pymes de Antioquia y Santander, los más destacados son: ***el desarrollo profesional y el crecimiento personal***.

Estas empresas deben reconocer que la mejora de la satisfacción y la autoestima de un individuo, así como la reducción del estrés y la promoción del bienestar físico y psicológico, son todos resultados positivos que resultan de un desarrollo profesional eficaz. Además, este crecimiento personal también aporta ventajas para la organización, ya que los empleados pueden adaptarse rápida y eficazmente a las demandas del cambio y la innovación.

La trayectoria profesional convencional está perdiendo popularidad debido al cambio en las estructuras organizativas dentro de muchas empresas. Las estructuras piramidales han sido reemplazadas por estructuras laterales, en red o en equipos. En el pasado, la carrera profesional constaba de numerosos escalones, pero ahora se ha reducido a solo cuatro o cinco. Como resultado, las personas ahora navegan por sus aspiraciones profesionales mediante la transición entre varios roles, similar a un enfoque más dinámico y fluido (Fernández, 2002).

Para Fernández (2002), en lugar de avanzar únicamente verticalmente dentro de la misma o diferentes organizaciones, los individuos también pueden progresar horizontalmente, sin necesariamente subir una escalera tradicional, expandiendo así sus oportunidades profesionales más allá de la simple promoción ascendente dentro de la jerarquía organizacional.

Para fomentar el crecimiento profesional horizontal, determinadas empresas emplean centros de evaluación como medio para que los empleados evalúen su aptitud y competencia en relación con la organización de la que forman parte. Este proceso permite a los individuos cultivar las cualidades esenciales necesarias para lograr objetivos personales y colectivos dentro de la organización. Por ello, para avivar una fuerza laboral versátil capaz de adaptarse a roles y responsabilidades cambiantes, las empresas deben priorizar la capacitación técnica que proporcione a los empleados un

conjunto diverso de habilidades, que les permita realizar una transición sin problemas entre los puestos existentes y los recién creados. Además, se debe implementar un enfoque de capacitación más integral para brindar a los empleados una comprensión más profunda del sistema y capacitarlos para asumir tareas que antes estaban limitadas a los supervisores y que ahora son compartidas entre muchos.

La percepción que tiene el trabajador de la trascendencia de estos factores determina en qué medida prioriza el deseo o la intención de buscar un empleo alternativo. En consecuencia, aumenta la importancia otorgada a la estabilidad laboral. Por el contrario, las condiciones de trabajo, el ambiente de trabajo y el género no son consideraciones importantes en el proceso de toma de decisiones sobre cambios de trabajo. Ahora bien, en cuanto al desarrollo personal, también conocido como crecimiento personal, este, gira en torno a la aspiración de superación de uno mismo y la motivación para progresar más allá del desarrollo natural basado en la edad (Goleman, 2006). Para lograr crecimiento y avance, las personas establecen metas y encuentran obstáculos que pueden parecer distantes y desafiantes. La clave del éxito radica en cómo se reacciona ante estos contratiempos, ya que aprender a responder positivamente a los inconvenientes y superarlos es crucial. Sin embargo, las reacciones desfavorables ante estas situaciones pueden provocar depresión, frustración, sentimientos de inferioridad, tristeza, apatía y pérdida de propósito y entusiasmo en la vida.

Cuando una empresa les garantice a los trabajadores de estas dos generaciones dos elementos primordiales para ellos, como el desarrollo profesional y el crecimiento personal dentro de la organización, le respondería a las mismas, especialmente a las MiPymes de estas dos regiones, Santander y Antioquia, una baja rotación de personal, lo cual le evitaría incurrir en costos elevados y en una pérdida de talento humano valioso. Para Arias et al. (2008), la lucha por el crecimiento personal permite lograr un equilibrio armonioso entre las diversas facetas de su vida, incluidos los aspectos personales, profesionales y relacionales. No solo toma la iniciativa de colaborar con los demás, sino que también persigue de forma proactiva sus propios deseos sin esperar a que se desarrollen las circunstancias.

Conclusiones

Para lograr los resultados deseados, es fundamental cultivar en los trabajadores de estas generaciones, una mentalidad positiva y fomentar una sensación de conciencia del momento presente, valorando una parte importante de sus esfuerzos y dedicación. Sin duda, el desarrollo personal se presenta como un desafío formidable, pues conlleva la ardua tarea de reconocer y vencer las propias limitaciones de estos; es importante centrarse en desarrollar y mejorar las fortalezas existentes. La clave

es ser proactivo y actuar, teniendo en cuenta al mismo tiempo el hecho de que el resultado primario será una mejora en la calidad de vida general.

Por otro lado, es importante para estas generaciones (X y Y) estar seguros de que las organizaciones, en este caso las Pymes de Antioquia y Santander, les permitan evolucionar en su crecimiento personal y en su desarrollo profesional para mantenerse en los cargos para los cuales fueron contratados, y así minimizar la rotación de personal en estas. La motivación por el crecimiento profesional de los empleados es crucial para que las empresas fomenten la innovación y la adaptabilidad (Valle, 1995). Las personas con un fuerte sentido de resistencia profesional poseen la capacidad de sortear obstáculos dentro de su entorno laboral y adaptarse a circunstancias imprevistas, como cambios en los procesos de trabajo o demandas de los clientes. Demuestran capacidad para emplear sus habilidades de maneras novedosas para abordar problemas y eventos inesperados.

Los trabajadores con altos niveles de perspicacia profesional establecen activamente objetivos profesionales y participan en iniciativas de desarrollo que facilitan su consecución. Además, toman medidas proactivas para garantizar que sus habilidades sigan siendo relevantes y actualizadas, evitando la obsolescencia. Finalmente, este talento humano que poseen un fuerte sentido de identidad profesional exhibe una dedicación inquebrantable a su organización, demostrando una voluntad de ir más allá al dedicar horas extra o ejercer un esfuerzo adicional para completar proyectos con éxito o satisfacer las demandas de los clientes. Además, se sienten inmensamente orgullosos de estar asociados con su empresa. Finalmente, esta investigación sobre los factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander aporta de manera significativa al área de conocimiento en varios niveles:

A Colombia:

- **Comprensión regional:** obtenga información sobre los factores locales y culturales que influyen en la movilidad laboral en dos regiones clave del país. Antioquia y Santander son regiones con importantes dinámicas económicas y productivas en el desarrollo de Colombia, y el estudio permite identificar las especificidades que afectan a las pequeñas y medianas empresas en estas regiones.
- **Mejorar la retención de talentos:** proporcionar a los empleadores información sobre cómo desarrollar estrategias de retención más efectivas, que pueden traducirse en menores costos de contratación y una mayor estabilidad laboral.

- Impacto en la competitividad de las PYME: al reducir la rotación de empleados, las PYME pueden aumentar la productividad y volverse más competitivas en los mercados locales y nacionales.

A las economías emergentes:

- Patrones generacionales comunes: muchas economías emergentes enfrentan desafíos similares relacionados con la movilidad de los trabajadores jóvenes. Esta investigación puede ayudar a identificar patrones generacionales en la fuerza laboral que también son aplicables a otros contextos en las economías en desarrollo, permitiendo ajustes a las estrategias de recursos humanos en estos países.
- Alinear las políticas empresariales: los resultados de las investigaciones pueden influir en el desarrollo de políticas y estrategias para crear condiciones laborales más atractivas para las Generaciones X y Y en las economías emergentes, donde las PYMES son una importante fuente de empleo.
- Promover la estabilidad económica: reducir la rotación de empleados ayuda a las empresas a reducir los costos operativos y mejorar la estabilidad del empleo, lo cual es fundamental para el crecimiento sostenible en las economías emergentes que dependen en gran medida de las pequeñas y medianas empresas.

Contribución global o contribución a otras economías:

- Comparabilidad internacional: los hallazgos pueden compararse con estudios similares en otros países, proporcionando una perspectiva global sobre cómo las características generacionales y factores como la satisfacción laboral, los beneficios y el clima organizacional influyen en la movilidad laboral en diferentes contextos económicos.
- Estrategias globales de recursos humanos: este tipo de investigaciones pueden inspirar estrategias de recursos humanos que tengan en cuenta factores como las expectativas laborales de las generaciones X y Y, que se adapten a factores como las tendencias globales de empleo y la atracción de talentos.
- Desarrollo de mejores prácticas: proporciona un marco para el desarrollo de mejores prácticas en la gestión del talento que es útil tanto en economías emergentes como desarrolladas, permitiendo una mejor integración intergeneracional en el lugar de trabajo.

Referencias

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2007). *“Marketing an Introduction”*. Pearson, Prentice Hall, 8th edition.
- Arias Montoya, L., Portilla De Arias, L. y Villa Montoya, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, XIV(40), 117-119.
- Barrios Figueredo, C. C. (2012). *Relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá*. [Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos]. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Burke, M. E. (2005). *SHRM generational differences survey report: A study by the society for human resource management*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aporte. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Castillo J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. 2a ed. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (P. Mascaro, Trad., 5ta ed.). McGraw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (10.º ed.). McGraw Hill.
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal Business of Pshycology*, 27, 375-394.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.

- Coronado, I. (2011). *Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial*. VI jornada de investigación del DAC-UCLA [Internet]. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/IrisC.pdf>.
- Díaz Monroy, L. (2010). *Estadística multivariada: inferencia y métodos*. Universidad Nacional de Colombia.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M. y 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>
- Eisner, S. P. (2005) "Managing generation Y" *S.A.M. Advanced Management Journal*, 4.
- Eisner, S. P. & O'Grady, M. E. (2009) "C-Change? Generation Y and the Glass Ceiling", *SAM Advanced Management Journal*, 74(1).
- Espinoza, V. S. V., y Chavarría, A. P. (2017). *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador*. Podium, 145-168.
- Fernández, T. E. (2021). *Tiempos modernos: taylorismo, fordismo y toyotismo*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1852/1/TFPP%20EEYN%202021%20FTE.pdf>
- Franco, M. L., Maldonado, L. M., Trigueros, J. J. y Valencia M. P. (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>
- García B. R. y Rivas L. A. (2007). Un modelo de percepción de la rotación laboral en la población de trabajadores de la industria maquiladora mexicana. *Innovar*, 17(29): 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2722066>
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia social*. Barcelona: Editorial Kayros. http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf

- González M. (2014). *La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. [En línea]. http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. Routledge.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing management*, 31(3), 58-60.
- Lasierra, J. (2000). Globalización económica y relaciones laborales. In: *Escuela de Relaciones Laborales. Cuadernos de Relaciones Laborales. N. 16*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.
- López Hernández, J. J. (2004). *La Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. [Trabajo de Maestría Ciencias de la Administración]. México, DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Lowe, D., Levitt, K. J. & Wilson, T. (2008) "Solutions for Retaining Generation y Employees in the Workplace". *Business Renaissance Quarterly*, 43.
- Maioli, E. (2017). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas (AMBA, 2016-2017). *Desarrollo, economía y sociedad*, 6(1), 73-96.
- Martínez Pizarro, J. (2005). *Globalizados, pero restringidos. Una visión latinoamericana del mercado mundial de recursos humanos calificados*. CELADE.
- Mercado Ochoa, M. F. (2009). *Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la empresa CENEXIS en Aguascalientes*. [Trabajo de Maestría en Administración]. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Miranda, S. (2007). *Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: análisis de renuncias voluntarias*. [Trabajo de pregrado en Psicología]. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- New Strategist Publication, I. (2010). *American Generations: Who They Are and How They Live*. Ithaca, N.Y.: New Strategist Publications, Inc.

- Niño González, K. J. (2012). *Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en QUALA S. A. distrito Bucaramanga*. [Trabajo de Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización]. Bucaramanga, Colombia: Universidad de La Sabana.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
- Peimbert, E. (2020, 19 de junio). *Konzept Marketing Interactivo*. La Generación "Y" o "Millennials": <http://www.konzept.com/blog/la-generacion-y-o-millennials/>
- Pigors, P. & Myers, C. A. (1985). *Personnel administration*. New York: McGraw Hill.
- Pineda Vargas, M. J. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. [Trabajo de pregrado en Administración]. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Razo García, I. M. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelería DABO S. A. de C. V.* [Trabajo de pregrado en Administración Industrial]. México, DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Roberts, J. A. & Manolis, C. (2000). Baby boomers and busters: an exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-497.
- Schnitzer, V. (2011). *Informe sobre la Generación X: una encuesta de la UM pinta un retrato sorprendentemente positivo*. University of Michigan. <https://espanol.umich.edu/noticias/2011/10/25/informe-sobre-la-generacion-x-una-encuesta-de-la-um-pinta-un-retrato-sorprendentemente-positivo/>
- Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
- Solow, R. (1992). *El mercado de trabajo como institución social*. Alianza Editorial: Madrid.
- Sora B., Caballer A. y Peiro J. (2010). *Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo*. *Rev Int Trabajo*, 129(1): 1-17.

- Tavera Martínez, H. Y. (2024). Propuesta para promover la movilidad social en Antioquia, Colombia, a través de microcrédito con servicios de desarrollo empresarial. [Trabajo de maestría en Gerencia de Empresas Sociales]. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a3a83499-b6a7-4e75-9cae-ad778c34c64a/content>
- Valle, R. (1995): La gestión estratégica de los recursos humanos. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Walid, A. (2021). Rotación de Empleados: Causas, Importancia y Estrategias de Retención. European Journal of Business Management and Research. doi:10.24018/ejbmr.2021.6.3.893.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. EEUU: Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt Assn.

