



**ANÁLISIS DE LAS TRAYECTORIAS LABORALES (GENERACIÓN Z Y  
MILLENNIALS) EN EL SECTOR TECNOLÓGICO**

Santiago Botero Arias

David Correa Pérez

Pablo Díaz González

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas y Negocios  
Internacionales

Docente

Liliana Lotero Álvarez, Magíster (MSc)

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Administración de Empresas y Negocios Internacionales  
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

---

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
1 Planteamiento del problema .....	9
2 Justificación.....	11
3 Objetivos .....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4 Marco teórico .....	13
4.1 Talento Humano .....	13
4.2 Retención del Talento.....	15
4.3 Millennials y generación Z.....	17
5 Metodología .....	21
6 Resultados .....	22
6.1 Estrategias de Talento para Reducir la Inestabilidad Laboral en el Sector Tecnológico .....	22
6.2 Estudio de influencias económicas, sociales, culturales y psicológicas en la rotación de personal .....	26
6.3 Análisis de la percepción generacional sobre políticas de compensación y beneficios en el sector tecnológico y su impacto en la retención laboral.....	29
6.4 Estrategias de reclutamiento, selección y onboarding para aumentar la retención del talento humano en las generaciones de estudio.....	32
7 Discusión.....	35
7.1 Aspectos relevantes .....	35
7.2 Revisión de la literatura.....	35
8 Conclusiones .....	37

---

9 Recomendaciones.....38

Referencias .....39

**Lista de cuadros**

Cuadro 1 Estrategias y Acciones.....25

Cuadro 2 Influencias .....27

## Resumen

La presente investigación analizó la problemática de la inestabilidad laboral en el sector tecnológico, problemática que afectó no solo a Colombia, sino a otros países del mundo, ya que las generaciones más jóvenes representaron un costo excesivo para las empresas debido a su escaso compromiso con el crecimiento dentro de las organizaciones; estas generaciones son las de los millennials y la generación Z.

El objetivo general del estudio fue identificar las estrategias de reclutamiento, selección y onboarding más efectivas para aumentar la retención del talento humano en estas generaciones (millennials y Z). Para ello, se realizó una metodología cualitativa en la que las entrevistas con gerentes del área de Gestión Humana fueron el foco principal y la ayuda más importante para comprender el entorno en el que se encontraba el mundo y cómo se enfrentó la problemática.

Los hallazgos más relevantes indicaron que la alta rotación se debió a factores económicos, sociales y psicológicos. Se identificaron diversas estrategias que podrían implementarse para mejorar la retención, tales como la creación de un ambiente laboral positivo, programas de bienestar y políticas de inclusión. Estas estrategias fueron esenciales para alinear las expectativas de los empleados con los objetivos organizacionales.

*Palabras clave:* Retención, Talento, Selección, Reclutamiento, Organización, Cultura

### **Abstract**

This research analyzed the problem of labor instability in the technology sector, a problem that affected not only Colombia, but also other countries in the world, since the younger generations represented an excessive cost for companies due to their low commitment to growth within the organizations; these generations are the millennials and generation Z.

The overall objective of the study was to identify the most effective recruitment, selection and onboarding strategies to increase the retention of human talent in these generations (millennials and Z). For this purpose, a qualitative methodology was used in which interviews with managers in the Human Resources area were the main focus and the most important help to understand the environment in which the world was and how the problem was faced.

The most relevant findings indicated that high turnover was due to economic, social and psychological factors. Several strategies were identified that could be implemented to improve retention, such as creating a positive work environment, wellness programs and inclusion policies. These strategies were essential to align employee expectations with organizational objectives.

*Keywords:* Retention, Talent, Recruitment, Recruitment, Organization, Culture

---

## Introducción

En la era digital impulsada por la innovación constante, el sector tecnológico se ha convertido en un terreno dinámico y desafiante. Las empresas se enfrentan a una carrera continua por mantenerse a la vanguardia, adoptando las últimas tendencias y herramientas para mantener su competitividad. En este entorno cambiante, el mercado laboral se ve obligado a adaptarse rápidamente, adquiriendo nuevas habilidades y reinventándose constantemente.

A pesar de esto, actualmente las organizaciones se enfrentan a un fenómeno desafiante donde la constante rotación de personal es cada vez más fuerte no solo en Colombia, sino en todo el mundo. Este fenómeno de rotación de personal implica retos para las empresas, que deben invertir constantemente en procesos de selección, capacitación y adaptación de nuevos empleados, estos costos poseen un reflejo donde el empleado se le adapta, pero este solo dura un corto tiempo.

Esta alta rotación de personal se evidencia con más frecuencia entre las generaciones más jóvenes, como lo son los millennials y la generación Z, que se caracterizan por su búsqueda de experiencias laborales con un constante desarrollo y alineadas con sus valores personales. Ante esta situación, se vuelve muy importante que las organizaciones identifiquen los factores que influyen esta rotación en el mercado laboral, los cuales pueden ser de factores económicos, sociales, culturales o psicológicos, y se diseñen estrategias efectivas para reducir esta problemática.

El siguiente documento tiene como objetivo identificar las estrategias de reclutamiento, selección y onboarding más efectivas para aumentar la retención del talento humano en las generaciones de los millennials y la generación Z en las empresas del sector tecnológico, para esto se analizan los diferentes factores que están produciendo este fenómeno de inestabilidad laboral, con el propósito de entender por qué ocurre y cómo se pueden implementar soluciones para promover la retención del talento en las organizaciones, donde el documento plantea diferentes estrategias que podrían ser adoptadas por las diferentes organizaciones y fueron realizadas gracias al método utilizado que poseía un enfoque cualitativo por medio de diferentes entrevistas con gerentes del área de Gestión Humana que brindaron información de los diferentes planes y formas de retener el talento desde sus organizaciones.

## 1 Planteamiento del problema

Actualmente se está presentando una problemática en las organizaciones, la cual está generando varios conflictos para las mismas, este problema es la falta de estabilidad laboral que principalmente se ve reflejado en las nuevas generaciones (Millennials y Z), esto está causando que las organizaciones presenten situaciones diversas como lo son alta rotación de personal, carga laboral excesiva y no generación de un buen ambiente laboral. Para desenlazar más la situación de las empresas y cada una de las consecuencias ya mencionadas, se debe recalcar que en la primera área se presentan ciertos factores internos como externos, en los externos se ve reflejado un tema de oferta y demanda del mercado laboral, ya que las empresas cada día demandan menos trabajadores, debido a que buscan personas más calificadas para ocupar cargos que combinan unos ya existentes. Esto llevándolo al tema principal ha generado que las personas en búsqueda de empleo o que ya poseen uno se sientan poco apoyados generando constantes renunciaciones. En los factores internos se encuentran problemáticas más sobre la organización donde la flexibilidad laboral no se ve presente para estas generaciones ya que estas desean poder trabajar desde casa y tener más tiempo de ocio.

Conectando con la primera problemática se puede mencionar el área de la generación de ambiente laboral, donde se encuentra como problemática las exigencias de los trabajadores como son el flexitrabajo y un lugar de trabajo a menos que generen salud mental, en donde haya espacios adecuados para el mejor desarrollo del colaborador, como lo pueden ser salas de descansos o pequeñas cafeterías o más lugares de esparcimiento. Esto se ve ligado al tema de generación de ambiente laboral en el sentido de que las personas al no estar en un entorno de compartir con sus colegas se vean sofocados mentalmente y al mismo tiempo aburrido, así generando que las personas renuncien.

Como siguiente área, se encuentra como problemática la alta carga laboral, donde enfocándolo con el tema principal de la inestabilidad que presentan las organizaciones se puede decir que actualmente las empresas al estar teniendo tanta deserción está produciendo que las personas que se marchan le dejen todo el trabajo a las que ya tienen otras cargas laborales diferentes a las que realizaba la persona que ya no está presente en la empresa y además de tener que capacitar a nuevo personal, dejando para la empresa unos altos costos y que al corto plazo los colaboradores

que se quedan tengan altas cargas de trabajo por tener que suplir al que sale. Generando que las personas que quedan con altas cargas comiencen a agotarse no solo físicamente sino mentalmente, produciendo muchas renunciaciones.

Por último, está el tema de la remuneración, donde actualmente las personas y estas generaciones ya mencionadas, consideran que merecen una remuneración salarial más alta por sus cargos establecidos en cada empresa, pero además de ello exigen menos cargas y compromisos laborales además de tener en cuenta el flexitrabajo. Esto para la organización es insostenible, ya que se necesita cubrir todas las necesidades estipuladas al cargo con el fin de que haya más eficacia en los procesos y áreas para lograr metas establecidas y estipuladas a través de la contratación de las personas y sin dejar de tener en cuenta de suplir el costo de contratar al colaborador. Otro término importante que presenta esta problemática de la remuneración es que al final las personas que buscan empleo o que presentan la inconformidad ya mencionada buscan diferentes opciones para ganar un buen salario con menos trabajo y sin tener un título o carrera, es por esto que buscan opciones como lo son “OnlyFans”, “Twitch”, “TikTok”, entre otras redes sociales que están tomando importancia en los hábitos de vida de la sociedad. En otras palabras, se plantea que actualmente el problema se encuentra en que no hay desempleo porque haya poca oferta de trabajo sino porque los cargos nos satisfacen las necesidades del trabajador, y que estas necesidades como dijimos se centran en la falta de estabilidad entre vida y trabajo.

## 2 Justificación

Esta investigación se está llevando a cabo con el fin de dar solución a la alta rotación que presentan las empresas del sector tecnológico, ya que se percibe un inconveniente que cada día se vuelve mayor y más costoso para las organizaciones. Actualmente se considera pertinente la investigación de este tema, dado que las empresas están comenzando a generar una desconfianza hacia las nuevas generaciones, puesto que son poco comprometidas y renuncian constantemente, es conveniente dar solución, a causa de que cada vez más se contratan a personas mayores y con esto el relevo generacional se deja de lado y así en un futuro no habrá un fuerte mano de obra o demanda de esta. Por último esta investigación se vuelve crucial y un aporte al conocimiento en el sentido de que se necesita conocer el pensamiento de estas nuevas generaciones que presentan desde el ámbito psicológico un reto importante para la industria, visto que como se mencionó anteriormente es una generación que tiene cultura de la inmediatez y desea poseer todo ya, esto generando una ansiedad y unos retos desde la psicología importantes que las empresas no pueden dejar de lado y deben hacer el acompañamiento. Es por esto y para terminar este punto, que se debe decir que la investigación intentara brindara una solución, idea o hipótesis que podrán ser trabajados no solo en este documento, sino que llevara a otros a hablar de él, ya que esto es algo que apenas comienza y que está empezando a reflejarse.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Identificar las estrategias de reclutamiento, selección y onboarding que son efectivas para aumentar la retención del talento humano en las generaciones de los millennials y la generación Z en las empresas del sector tecnológico.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Analizar las estrategias de reclutamiento, selección y onboarding, que puedan ser adoptadas por las empresas del sector tecnológico, para abordar el problema de la inestabilidad laboral y mejorar la retención de talento.
- Determinar los factores económicos, sociales, culturales y psicológicos que inciden en la decisión de las nuevas generaciones al renunciar constantemente a las organizaciones.
- Analizar la percepción de las generaciones trabajadas sobre las políticas de compensación y beneficios en el sector tecnológico y su relación con la retención laboral.

## 4 Marco teórico

### 4.1 Talento Humano

Para la primera categoría en el tema de la inestabilidad laboral, se encuentra el talento humano donde esta

no es sino la implementación, desde un enfoque estratégico, de la administración del personal. Consiste en un conjunto de procesos y prácticas que permiten a las organizaciones atraer, retener y desarrollar el talento adecuado para cubrir sus necesidades. Se trata de una labor liderada por el área de recursos humanos que, sin embargo, requiere de la participación de toda la empresa. (Universidad Europea en Colombia, 2023).

Por esta misma definición, que es importante tenerla en cuenta para la investigación, de la inestabilidad laboral consiste principalmente en como las organizaciones generan las estrategias necesarias para retener, atraer y desarrollar más el talento que poseen, donde la investigación dará aportes para determinar cómo desde esta categoría se le ayuda a las organizaciones.

En resumen, el objetivo de la gestión del talento es “identificar a los candidatos con potencial para un mayor desarrollo y crecimiento dentro de la organización.” (Universidad Europea en Colombia, 2023). Esto es esencial para que los objetivos de las organizaciones puedan ser alcanzados de la forma más rápida y correcta, debido a que si el talento no se alinea con la organización se generara un quiebre donde el colaborador no sentirá la pasión por la organización haciendo que no comprenda que hace, a donde va, y como subir. Es por esto que “para lograrlo, se llevan a cabo acciones como: la creación de programas de bienestar para los empleados, la implementación de políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, la promoción de una cultura de inclusión y diversidad.” (Universidad Europea en Colombia, 2023).

Ahora, ¿por qué se debe de manejar así esta categoría? Esto debido a que comprende aquellas “habilidades, conocimientos, capacidades y potencial de los individuos que aportan valor a una organización. Incluye tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas y competencias necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Cappelli, 2008).

Al tener claro esta definición, se confrontan diferentes situaciones por las cuales esta categoría posee problemas para estas generaciones inestables, donde el texto de referencia demuestra que “debido a su tamaño y estructura organizativa más plana, las pymes pueden carecer

de departamentos de recursos humanos formales o profesionales dedicados a la gestión del talento.” (Solano Castro et al., 2023).

Esto afecta el talento humano directamente por que no se cuenta con un departamento el cual lo pueda gestionar, esto se liga a lo que muchas veces se ha trabajado en estos años y es el relevo generacional, debido a que al no tener estas áreas que son primordiales para la organización, no se puede retener al talento necesario para remplazar a los que ya son más longevos, no se puede capacitar y se comienza a perder la cultura organizacional y el norte de la compañía.

Los objetivos de la gestión del talento humano son varios y se enfocan en el desarrollo y administración efectiva del capital humano de una organización. Entre los más habituales, destacan según Solano Castro et al. (2023):

- Atraer y retener al mejor talento disponible. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de reclutamiento y selección de efectivos, así como de la creación de un ambiente laboral atractivo y acogedor.
- Desarrollar y mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Con este fin, pueden ejecutarse programas de capacitación y desarrollo diseñados a medida.
- Asegurar la alineación del talento con los objetivos estratégicos de la organización. Para alcanzar el éxito, es preciso que cada profesional tenga claras sus metas y entienda su rol dentro de la empresa.
- Promover la diversidad e inserción en el lugar de trabajo. Para ello, es fundamental crear una cultura de inclusión e implementar políticas de diversidad.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los empleados a través del desarrollo de programas de reconocimiento y recompensas, sumado a la creación de un ambiente laboral positivo.

Esto ligado al texto de referencia de Ávila Morales et al. (2022) titulado “Talento humano en la cuarta revolución industrial”, nos lleva a que actualmente hay una preocupación sobre como la nueva industria está haciendo que se pierda el concepto de talento humano, porque la tecnología está remplazando el trabajo humano y con ello se está perdiendo habilidades, conocimiento y experiencias que sirven mucho en una organización y que no pueden ser generadas con tecnología, “El mundo laboral del siglo XXI traerá consigo la desaparición de ciertas clases laborales y el

surgimiento de otras las cuales requieren habilidades y competencias innovadoras.” (Ávila Morales et al., 2022).

Con esto la inestabilidad laboral está más presente que nunca debido al poco desarrollo del área de gestión humana y los remplazos que trae la cuarta revolución industrial, estas generaciones se ven desmotivadas y atraídas por trabajos que generan más ingresos, pero a menor esfuerzo, trabajos remotos y una cultura de la inmediatez que dificulta el trabajo en las empresas.

#### **4.2 Retención del Talento**

Esta categoría de investigación hace referencia a la “capacidad de un empleador para conseguir que los empleados destacados permanezcan en la empresa gracias al diseño de estrategias a largo plazo centradas en las expectativas y el bienestar de los trabajadores.” (Lorenzo, 2023), esto implica que la organización generará estrategias o acciones que se realizan desde el área de gestión humana para (como está la categoría) retener y preservar los talentos de las diferentes áreas de la compañía. Esto es primordial en las organizaciones de manera que el capital humano es el que hace posible que la organización trabaje como una máquina y tenga un polo norte definido para poder cumplir objetivos y planes.

En línea con esto, Deel (2023) plantea que “desde RRHH deben establecer canales abiertos de comunicación, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes, ideas y sugerencias, contribuyendo a generar un ambiente de confianza y compromiso.” Esto es primordial porque debe de haber una confianza establecida entre empleadores y colaboradores para que sea más fácil hacer que la compañía crezca con mi trabajador, y este se sienta incluido para que sienta pasión suficiente, con esto se genera “un liderazgo inspirador, que brinde apoyo, guía y promueva el desarrollo personal y profesional de los empleados, fortalece su vínculo con la organización y eleva el sentimiento de pertenencia, aunque el equipo haga teletrabajo.” (Deel, 2023)

En el tema de la inestabilidad laboral sobresale para esta categoría una teoría fundamental que se trabaja en gestión humana y son las necesidades del individuo que se canalizan por medio de la pirámide de Maslow, ¿pero que es esta pirámide? Es una pirámide definida por Abraham Maslow donde se plantea “que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)” (Maslow, 1943), el tema de las necesidades es muy importante en esta categoría,

debido a que sin satisfacción de necesidades, no va a estar contento el colaborador de la organización y preferirá irse, por lo cual es importante reconocer estas necesidades por medio de la investigación. Retomando la inestabilidad es importante analizar el planteamiento del documento de la revisión de la literatura sobre este tema donde se encuentra el estudio que plantea que:

Para las necesidades fisiológicas, los factores que más influyen son las actividades retadoras e interesantes y las retribuciones en especie como son los paquetes de prestaciones y beneficios. En lo que respecta a las necesidades de seguridad, se observa que el trato de los compañeros y los aspectos de compensación variable con los que más influyen, para lo cual es importante destacar que, en estas primeras dos necesidades, se puede observar que hay dos elementos de las compensaciones monetarias que sí tienen un efecto estadístico y confirman la relevancia que tienen en la actualidad este tipo de práctica en la función de recursos humanos en las empresas (Madero Gómez, 2022).

Este planeamiento muestra que la remuneración sigue siendo un factor relevante pero no en un aspecto solo económico o de dinero sino más bien un tema más emocional y en los aspectos que la compañía puede hacer más amena la vida del colaborador. Es por esto que la pirámide es muy importante porque es la base de la retención del talento por esto la organización y el colaborador buscan satisfacer las necesidades para que haya una armonía y mayor disposición tanto de quedarse como de estar.

Para lograr el objetivo de la retención y de la satisfacción de las necesidades según la pirámide de Maslow, Deel (2023) plantea que para que esto se logre y sea efectivo las empresas “deben trabajar en la construcción de un ambiente laboral positivo y motivador, con apoyo en el salario emocional, en el que los empleados se sientan valorados, reconocidos y desarrollen un sentido de pertenencia.” Con este trabajo se busca que las habilidades blandas de los colaboradores crezcan y puedan ser explotadas por la organización puesto que “un liderazgo inspirador, que brinde apoyo, guía y promueva el desarrollo personal y profesional de los empleados, fortalece su vínculo con la organización y eleva el sentimiento de pertenencia”. (Deel, 2023)

Ahora surge una duda y es ¿Por qué retener el talento es importante? Pues Deel (2023) plantea diferentes razones, iniciando con la reducción de costos de reclutamiento y capacitación. por consiguiente, al tener una retención efectiva se evidencian menos renuncias haciendo que no se tenga que capacitar personal nuevo. Es decir

iniciar nuevos procesos de contratación puede ser muy costoso y consumir bastante tiempo, desde la publicación de vacantes, la revisión de currículums y entrevistas, hasta la inducción

y formación de nuevos empleados. Si se retiene un importante porcentaje del equipo, se pueden ahorrar costos significativos asociados a la contratación de nuevo personal. (Deel, 2023)

Además, la retención es importante, porque se genera una “retención de conocimiento también y la experiencia interna” (Deel, 2023), esto trae consigo unos beneficios en cadena que son el aumento de la productividad y la calidad por lo tanto “los trabajadores talentosos se caracterizan por ser altamente comprometidos y motivados, lo que se traduce en un mayor nivel de productividad y en la entrega de resultados de mayor calidad.” (Deel, 2023), luego llega el punto en el que la cultura y la reputación de la empresa se consolida y se fortalece debido a que “se transmiten los valores y se promueven comportamientos positivos. Y que los empleados satisfechos y comprometidos se convierten en embajadores de la organización, lo que contribuye a una mejor employer branding.” (Deel, 2023)

### **4.3 Millennials y generación Z**

En el tema de la inestabilidad laboral se evidencia que actualmente las generaciones más jóvenes que conforman el mercado laboral se enfrentan a desafíos únicos que afectan sus decisiones profesionales y laborales. Estas generaciones son “La Generación Z y los Millennials, aunque cercanos en edad, presentan contrastes significativos en sus valores y aspiraciones profesionales, influenciados por el contexto social y económico en el que han crecido.” (Nobili, 2024)

En el ámbito laboral, la Generación Z, nativos digitales criados en un mundo cambiante, valoran especialmente la flexibilidad para equilibrar el trabajo y la vida personal, así como oportunidades de crecimiento profesional y aprendizaje continuo. consecuentemente les importa la responsabilidad social y las prácticas sostenibles de las empresas.

Estas categorías comprenden una variedad de aspectos o características ya sea demográficas, comportamientos, valores, influencias culturales y tecnológicas que diferencian a las personas nacidas en diferentes momentos de la historia mundial, por ejemplo, en el caso de este trabajo tiene como foco central las generaciones de los millennials y Z, con esto se ha logrado identificar que estas generaciones tienen una alta rotación en las organizaciones, más puntualmente en las del sector tecnológico. (Nobili, 2024)

Las características que se presentan en estas dos generaciones son: Para los millennials el tema tecnológico, esta generación creció con el internet y los teléfonos móviles, poseen una alta

educación y formación continua, puesto que en el tema laboral es una generación que prefiere trabajos con compromiso, y equilibrio entre vida y trabajo. Por el lado de los Z esta generación, en el tema tecnológico son nativos de esta era digital puesto que poseen un manejo hábil de los dispositivos y del internet, su aprendizaje es más interactivo y personalizado y complementan su educación de forma virtual, buscan estabilidad y seguridad en el empleo, pero también valoran la flexibilidad y la capacidad de trabajar de forma remota. Son emprendedores y están interesados en innovar.

A pesar de estas diferencias hay algo en las que estas dos generaciones convergen y es una teoría o cultura que está naciendo últimamente y es la “cultura de la inmediatez”, este concepto hace referencia a la actual tendencia de los jóvenes de las últimas generaciones donde la sociedad actual busca y espera resultado o gratificaciones instantáneas, esta cultura está muy influenciada por el auge de las tecnologías digitales y a conectividad constante. Esto ligado al tema de la inestabilidad laboral, se plantea que

hoy día un joven espera cambiar de puesto de trabajo como mínimo diez veces a lo largo de su vida, un presentimiento que confirman los datos históricos del último siglo. La frecuencia con la que una persona cambia de trabajo ya sea porque ha encontrado uno mejor o debido al despido, es cada vez mayor. Si algo caracteriza al mercado laboral actual son la flexibilidad y la precariedad. Los contratos temporales o renovables están a la orden del día. La incertidumbre navega en la vida laboral de las personas. (Martín, 2020).

Dicho esto, las generaciones de los millennials y Z son el principal objeto de estudio de este documento, por consecuencia ha traído una polémica y la desconfianza hacia las compañías debe de ser solucionado, debido a que se está perdiendo mucho trabajo que no es remplazado y que nos lleva a un punto donde prima más el trabajo informal o el dinero rápido sin casi esfuerzo.

En base a todas las categorías, se puede definir que la inestabilidad laboral es una problemática que gestión humana tiene muy latente y que debe comprender, ya sea por cómo se comporta una generación o lo que en realidad la vida laboral actual o el entorno le plantean. Es por esto que como fuente de la inestabilidad se puede decir que se origina desde las

relaciones de confianza que son vitales para el mantenimiento de “un sentido de seguridad”; por lo cual, la demostración de confianza por parte de altos cargos influye de manera positiva o negativa en la percepción de la inseguridad laboral por parte de un trabajador. (Leibovich, 2006)

Es por esto que sin confianza del colaborador se comienzan a presentar renunciaciones que van generando la inestabilidad laboral que se tiene actualmente. También la percepción que se tiene de esta se describe por medio de

que el miedo a la sobre exigencia de los empleados no era el único aspecto de la inestabilidad laboral, aunque muchos empleados se encontraban preocupados por la posible pérdida de su trabajo, también se encontraban extremadamente preocupados por la pérdida de las posibles valoraciones o reconocimientos dentro de la empresa. (Leibovich, 2006)

Como análisis final la inestabilidad laboral en las generaciones actuales ha sido un tema de interés en la investigación debido a los cambios en el mercado laboral, especialmente en el sector tecnológico. La revolución digital ha transformado la forma en que las empresas operan y los trabajadores realizan sus tareas. En este contexto, la inestabilidad laboral se ha convertido en un problema común en muchos países, incluyendo Colombia, donde el mercado laboral es escasamente intervenido y se ha observado un aumento en la automatización de empleos.

El sector tecnológico es uno de los más afectados por la digitalización y la automatización, lo que ha llevado a la creación de nuevos puestos de trabajo, pero también a la destrucción de empleos existentes. Por tal razón, la implementación de nuevas tecnologías ha permitido que la producción aumente, lo que puede indicar un aumento de la demanda de empleos, especialmente para empleos que no son susceptibles de ser automatizados.

Sin embargo, la inestabilidad laboral también tiene efectos negativos, como un aumento de la desigualdad y una caída en la participación laboral. En América Latina y el Caribe, el cambio tecnológico ha afectado desproporcionadamente a los trabajadores con menores niveles de educación y a los sectores de baja productividad. Teniendo en cuenta la automatización que ha tenido otras consecuencias, como la polarización y la segmentación de los mercados laborales, lo que ha llevado a la creación de nuevas brechas y desafíos en el acceso a las oportunidades de ingreso laboral.

Para abordar la inestabilidad laboral en las generaciones actuales, es necesario considerar las características de los trabajadores, como el sexo, la educación, la edad y las ramas de actividad. Además, es importante identificar los riesgos y desafíos asociados con la automatización y la transformación tecnológica, y desarrollar estrategias para contener los peligros de nuevas polarizaciones, segmentaciones y brechas en los mercados laborales.

En el sector tecnológico, la transformación e innovación son fundamentales para superar las dificultades económicas y los elevados niveles de volatilidad. Esto requiere inversiones significativas, pero el sector es fundamentalmente fuerte y creará nuevos mercados en crecimiento.

---

## 5 Metodología

El diseño metodológico de esta investigación fue de enfoque cualitativo, ya que se fundamentó en la recopilación y análisis de documentos e investigaciones que abordaron las categorías de estudio previamente mencionadas, con el objetivo de cualificar y describir el fenómeno de la inestabilidad laboral en las nuevas generaciones, como los Millennials y la Generación Z. El alcance del estudio fue principalmente de tipo estudio de caso, lo cual permitió obtener un conocimiento profundo y concreto sobre las estrategias de retención de talento y gestión del talento humano aplicables a estas generaciones.

Además, se incluyó un enfoque correlacional para identificar patrones comunes en la inestabilidad laboral de estas generaciones, explorando las actitudes y decisiones que afectaban su permanencia en las organizaciones.

El diseño de la investigación se basó en una revisión exhaustiva de las diferentes metodologías, teorías y técnicas existentes en el campo del reclutamiento, selección y onboarding, adaptando una configuración de estas para abordar específicamente la inestabilidad laboral entre Millennials y la Generación Z. Para comprender los factores económicos, sociales, culturales y psicológicos que influyen en las decisiones laborales de estas generaciones, se llevó a cabo una recolección de información tanto escrita como empírica, a través de entrevistas con empresas del sector tecnológico y otros actores relevantes.

Las fuentes de información fueron tanto primarias, como entrevistas a expertos en gestión humana y trabajadores, como secundarias, que incluyeron libros, revistas, estudios, blogs y noticias. Las técnicas de recolección de datos se centraron en entrevistas en profundidad con responsables de gestión humana y trabajadores, para explorar sus percepciones sobre las condiciones laborales y los factores que afectaban la estabilidad laboral de las nuevas generaciones. Además, se realizaron búsquedas en bases de datos académicas para complementar la información y construir indicadores relevantes.

Los instrumentos para el análisis de la información incluyeron gráficos, mapas, tablas, minería de datos, cuadros e infografías, los cuales facilitaron la visualización y comprensión de los resultados obtenidos en relación con la inestabilidad laboral de los Millennials y la Generación Z en el sector tecnológico.

## 6 Resultados

### 6.1 Estrategias de Talento para Reducir la Inestabilidad Laboral en el Sector Tecnológico

La inestabilidad en el empleo es un desafío creciente en el sector tecnológico, especialmente entre las generaciones más jóvenes, quienes buscan no sólo estabilidad económica sino también un propósito y desarrollo personal en su trabajo. Las empresas de tecnología, con su alta rotación de personal, se enfrentan a la necesidad de implementar estrategias innovadoras para atraer, seleccionar y retener talento de forma efectiva. En este contexto, el diseño de estrategias de reclutamiento, selección y onboarding es fundamental para reducir la rotación laboral y fomentar una mayor lealtad entre los empleados a largo plazo. Este apartado aspira a explorar cómo estas estrategias pueden ser aplicadas exitosamente en las organizaciones tecnológicas, contribuyendo a mejorar la estabilidad en el empleo y el compromiso de los colaboradores.

**6.1.1 Talento Humano y sus implicaciones:** Para iniciar se definirá el concepto de talento humano, el cual se refiere al conjunto de capacidades, destrezas, conocimientos y actitudes que poseen las personas dentro de una organización, y que son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales. En el sector tecnológico, donde la innovación y la habilidad de adaptación son esenciales, el recurso humano no solo se limita a la instrucción técnica o profesional, sino que igualmente incluye características como la creatividad, la habilidad para resolver problemas y la agilidad para aprender nuevas tecnologías, esto se sustenta según ODG (2023)

la flexibilidad también te proporciona un conjunto de habilidades versátiles, lo que te permite abordar sin problemas diversas tareas y fomentar la innovación en la resolución de problemas. En entornos tecnológicos colaborativos, promueve el trabajo en equipo eficaz y no obstaculiza la productividad, sino que la mejora.

La gestión del recurso humano en este sector implica identificar, atraer, desarrollar y retener a personas que no solamente posean las competencias necesarias para cumplir con las exigencias del entorno digital, sino que también compartan los valores y la visión de la organización. Para disminuir la inestabilidad laboral, es crucial que las empresas tecnológicas no solo se enfoquen en la selección de perfiles adecuados, sino que también implementen políticas de desarrollo continuo, reconocimiento y bienestar que se alineen con las expectativas de las generaciones más jóvenes.

La administración efectiva del capital humano posee implicaciones considerables sobre la retención del personal. Un ambiente organizacional que promueve el desarrollo profesional, el sentido de pertenencia y el equilibrio entre la vida personal y laboral podría contribuir a disminuir la rotación. Asimismo, la puesta en práctica de programas de capacitación y crecimiento permite a los empleados adquirir nuevas habilidades que los hacen sentir más comprometidos y valorados dentro de la compañía. En un sector donde la competitividad por captar y mantener a los mejores talentos es elevada, una gestión estratégica del capital humano constituye una ventaja clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito organizacional a largo plazo.

**6.1.2 Contexto actual de la inestabilidad Laboral:** La inestabilidad laboral es un tema de creciente preocupación para las nuevas generaciones, particularmente para los millennials y la generación Z. Este fenómeno se ha intensificado en el contexto actual, donde los jóvenes enfrentan desafíos significativos en el mercado laboral.

Un estudio realizado por el periódico RRHH Digital revela que 63% de la generación Z y el 52% de los millennials consideran la inestabilidad laboral como su principal preocupación, en contraste con solo el 25% de los baby boomers que comparten esto (RRHHDigital, 2022). Algo pudo haber afectado a la generación Z en esto fue el COVID – 19, ya que la crisis económica producida por este causó múltiples pérdidas de empleo para los jóvenes (Azuara, 2020).

Las nuevas generaciones muestran una tendencia marcada hacia el "job hopping", es decir, cambiar de trabajo con frecuencia. Según una encuesta realizada por Instituto para el futuro de la educación el 75% de los jóvenes entre 18 y 34 años creen que cambiar de empleo puede traer beneficios, lo que contrasta con la visión más conservadora de generaciones anteriores. La generación Z es particularmente propensa a esta movilidad, con un 20% de sus miembros habiendo tenido cuatro o más trabajos en un corto periodo. Las razones detrás de este comportamiento incluyen la búsqueda de mejores oportunidades laborales y condiciones más favorables, así como la falta de crecimiento profesional en sus puestos actuales. (Rugiero, 2022).

La inestabilidad laboral no solo afecta las perspectivas económicas de los jóvenes, sino que también tiene consecuencias psicosociales graves. La incertidumbre en el empleo puede llevar a altos niveles de estrés y ansiedad, contribuyendo a una crisis de salud mental entre los jóvenes, esto se ve reflejado en los jóvenes en un "periodo de inseguridad y duda relacionado con áreas de la

vida, por ejemplo, la situación económica. Suele caracterizarse por la sensación de confusión, miedo y soledad, suele ir acompañado de ansiedad y preocupación por el rumbo de su vida” (EMPOWER, 2023). Lo que agrava esta situación son la falta de contratos estables y la prevalencia de los empleos precarios, esto hace que los jóvenes se sientan vulnerados y desmotivados.

**6.1.3 El Mercado Laboral y la Confianza de las Organizaciones:** Como se ha mencionado a lo largo del documento y el tema principal definido en el título del mismo, el tema de la inestabilidad laboral es algo que actualmente a las organizaciones se les ha hecho muy complejo, debido a la deserción constante de estas generaciones que genera unos costos elevados para las organizaciones y una pérdida de sintonía que afecta el logro de los objetivos de la organización con rapidez y de manera correcta. Es por esto, que los factores que principalmente afectan este mercado laboral se centran en las diferentes acciones y pensamientos a los que incurren estas generaciones. Uno de estos pensamientos que está afectando, es la “monotonía”, según el entrevistado 1 (ver anexo 1) “la monotónia, es un factor muy relevante ya que los jóvenes no están dispuestos a dejar pasar sus vidas haciendo siempre lo mismo a la misma hora en todo momento, generándoles ansiedad, frustración, entre otras”. Además de esto como otro factor importante que caracteriza este mercado laboral es el de la cultura organizacional de la organización, debido a que muchas veces estas no se encuentran alineadas con las personas que aspiran al cargo, pero por el afán de tener un empleo estas aceptan la oferta y reafirma el entrevistado 2 (ver anexo 1) “Si la cultura de la empresa no se alinea con los valores y expectativas del profesional joven, esto puede ser un factor determinante para tomar la decisión de renunciar y buscar otras opciones laborales”. Por último, el factor que caracteriza la generación y el tipo de mercado que se está presentando consiste en la falta de liderazgo y mentorías efectivas que según el entrevistado 2 (ver anexo 1) “los jóvenes profesionales a menudo buscan tener supervisores y líderes que les brinden orientación, apoyo y oportunidades de aprendizaje”, a pesar de esto estas generaciones no toman la oportunidad de aprender, debido a la timidez que presentan y el pensamiento de inmediatez donde consideran que si algo no sale bien llegan a una frustración.

Estos factores caracterizan el mercado tan inestable que se está presentando actualmente en Colombia, y que con ello trae una desconfianza a las organizaciones, debido a que el compromiso de estas se ve nublado por los factores mencionados anteriormente y las organizaciones dan

oportunidades, pero por las características de la generación no ayudan a generar buena imagen y traen costos a las organizaciones haciendo que el mejor escenario sea seguir trayendo personal longevo, además de la gran competencia que presenta el mercado laboral en general donde progresa el que más conocimiento y experiencia tenga, además de que en vez de contratar gente nueva, las empresas roban talentos entre sí.

Para comprensión del análisis del mercado laboral y la confianza de las organizaciones se presenta el siguiente cuadro que muestra las estrategias para facilitar la selección y retención del talento de estas generaciones.

*Cuadro 1 Estrategias y Acciones*

ESTRATEGIAS	FACTORES CLAVES PARA EL EXITO	ACCIONES
Alinear reclutamiento y selección	Conocer expectativas y motivaciones	Realizar entrevistas profundas para entender motivaciones, usar reclutamiento en línea, y seleccionar candidatos con perfil un perfil acorde a la cultura organizacional.
Mas flexibilidad y beneficios	Generación de incentivos que acompañen al colaborador y mayor flexibilidad	Implementar horarios flexibles, trabajo remoto o híbrido, y beneficios relacionados con salud mental y bienestar.
Cultura de inclusión y diversidad	Cultura organizacional adecuado con inclusión y diversidad	Fomentar un ambiente inclusivo, con políticas efectivas de diversidad y respeto, empezando por mayor contratación de individuos de los diferentes grupos sociales.
Programas de mentoría y liderazgo	Acompañamiento y formación continua	Establecer programas de mentoría con líderes experimentados, brindar apoyo y oportunidades de aprendizaje.
Reconocimiento y valoración del trabajo	Percepción de valoración y pertenencia	Crear un sistema de reconocimientos, tanto simbólicos como económicos, para valorar el esfuerzo y desempeño de los empleados.
Comunicación abierta y transparencia	Confianza y compromiso de los empleados	Establecer canales de comunicación abiertos para que los empleados puedan expresar inquietudes y sugerencias, lo cual fortalece la confianza y sentido de pertenencia.

Como conclusión se plantea abordar la inestabilidad laboral en el sector tecnológico a través de una estrategia de talento adecuada que requiere un enfoque integral del reclutamiento, la flexibilidad y la medida, la inclusión y el desarrollo profesional. La inestabilidad en las generaciones jóvenes es provocada por la monotonía, la falta de alineación cultural y el liderazgo insuficiente, lo que impacta negativamente la organización. Como tal, todo esto se puede mitigar al promover la flexibilidad, las oportunidades de bienestar mental y una cultura inclusiva que las empresas deben priorizar. Además, las organizaciones deben ofrecer planes de carrera claros y factores motivadores de crecimiento profesional para incentivar a los empleados a comprometerse con una empresa a largo plazo. Como tal, la incorporación de estrategias puede reducir ideas y aumentar la retención del talento, así como las capacidades de cualquier organización.

## **6.2 Estudio de influencias económicas, sociales, culturales y psicológicas en la rotación de personal**

La rotación de personal es un tema diverso y complejo que influye en el funcionamiento y éxito de una organización. Por lo tanto, es importante explorar múltiples dimensiones y facetas que influyen en la rotación del personal para entender cómo se produce y se desarrolla y establecer estrategias efectivas para reducirlo. Entre los temas relacionados se encuentran los económicos, incluido el porcentaje de compensación del salario pagado, los temas sociales, incluida la dinámica en el lugar de trabajo y el clima, los temas culturales, incluidas las medidas y la moral, y problemas psicológicos, incluida la motivación y la satisfacción. Fundamentalmente, juntos pueden revelar los patrones y percepciones que pueden influir en la reducción de la rotación y el logro del éxito organizacional.

**6.2.1 Características de las Generaciones de estudio y sus influencias en la rotación de personal:** *Generación Z:* también llamados Centennials, abarca desde 1996 hasta el 2010 “*ahora mismo los miembros de la generación quedarían entre la franja de los 17 a los 26 años, aproximadamente.*” (Meijomil & Meijomil, 2022).

Esta generación es la que más familiarizada está con el entorno digital y las nuevas tecnologías, ya que nacieron en un mundo donde el internet ya era algo muy importante dentro de la sociedad, por ende, generaron una relación muy natural con el entorno online.

Actualmente, son los que apenas están entrando al mercado laboral, esto ha generado tanto puntos buenos como puntos malos, una de las ventajas que tiene esta generación es que “son muy creativos, flexibles y multitarea, prefieren el trabajo a distancia y tienen un gran espíritu innovador y pragmático.” (BBVA, 2024). Según un reporte realizado por INBOUNDCYCLE en el año 2022, la generación Z se caracteriza por ser más efímera y tener una atención menor. Se relacionan con varios contenidos a la vez y, por su corta presencia en el mundo laboral, priorizan temas más económicos a la hora de realizar sus compras.” “la generación Z espera más innovación de las empresas, puesto que su interés va enfocado hacia las nuevas tecnologías y, por ende, hacia nuevas experiencias que les permitan encontrar su proyecto o trabajo soñado.” Meijomil y Meijomil (2022).

*Millennials*: También conocidos como generación Y (1981 – 1996) “llamados nativos digitales y la primera generación que es realmente global por compartir los mismos valores en todos los países gracias a la globalización y a la conexión a través de Internet. Les gusta aprender y emprender.” (BBVA, 2024). “Es una generación estigmatizada, que ha sido descrita como perezosa, individualista, aburguesada, pero también son estos jóvenes los que impulsaron la vida sana, la alimentación saludable o el ecologismo.” (Concejo Barcelona, 2018).

### Cuadro 2 Influencias

INFLUENCIAS	CARACTERÍSTICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL	GENERACION
ECONOMICAS	La compensación y los beneficios competitivos son clave para la satisfacción laboral y retención.	Millennials y Z
SOCIALES	Un ambiente de trabajo positivo y relaciones de apoyo entre colegas y líderes contribuyen a la permanencia en la organización.	Millennials y Z
CULTURALES	La alineación de valores personales con la cultura organizacional fortalece el sentido de pertenencia.	Millennials y Z
PSICOLOGICAS	La motivación, el compromiso y el bienestar emocional afectan la disposición a permanecer en la empresa.	Millennials y Z

A partir de la información anterior, se analizaron las influencias que son determinantes para el trabajo que se realizó:

- **Económicas:**

- **Compensación y Beneficios:** La estructura salarial, bonificaciones, beneficios de salud y otros incentivos económicos juegan un papel crucial en la satisfacción y permanencia de los empleados. La competitividad de las compensaciones con respecto al mercado laboral puede influir en la decisión de los empleados de quedarse o buscar oportunidades en otros lugares.
- **Estabilidad Financiera de la Empresa:** La situación económica general de la empresa, como su rentabilidad y seguridad financiera, puede afectar la percepción de los empleados sobre su seguridad laboral y, por ende, su disposición a permanecer en la organización.
- **Costos del Reemplazo:** Los costos asociados con la rotación de personal, incluyendo el reclutamiento, la capacitación y la integración de nuevos empleados, pueden influir en las estrategias de retención implementadas por la empresa.

- **Sociales:**

- **Clima Laboral:** El ambiente general en el lugar de trabajo, incluyendo la relación entre colegas y la actitud de los supervisores, puede afectar el nivel de satisfacción y la decisión de los empleados de quedarse o irse.
- **Cultura Organizacional:** Las normas y valores compartidos dentro de la empresa afectan cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo y su ajuste en la organización.
- **Redes de Apoyo Social:** La existencia de una red de apoyo social entre los empleados y la percepción de apoyo de parte de la organización pueden influir en la retención.

- **Culturales:**

- **Adaptación Cultural:** La capacidad de la organización para integrar y valorar la diversidad cultural de sus empleados puede impactar en su permanencia. Las diferencias entre la cultura organizacional y los valores personales de los empleados pueden influir en su satisfacción y decisión de continuar en la empresa.
- **-Normas y Expectativas:** Las expectativas culturales relacionadas con el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como las prácticas empresariales específicas del sector o región, afectan la rotación de personal.

- Políticas de Inclusión y Diversidad: Las prácticas inclusivas y la promoción de un entorno diverso pueden influir positivamente en la retención al hacer que los empleados se sientan valorados y respetados.
- **Psicológicas:**
  - Satisfacción Laboral: La percepción de satisfacción en el trabajo, que incluye la sensación de realización, el reconocimiento y el sentido de propósito, es un factor clave en la decisión de los empleados de permanecer en su puesto.
  - Motivación y Compromiso: La motivación intrínseca y extrínseca, así como el nivel de compromiso con la misión y los objetivos de la empresa, influyen en la retención de personal.
  - Bienestar y Estrés: El nivel de estrés experimentado por los empleados y su bienestar general impactan directamente en su disposición a continuar trabajando en la empresa. Estrategias para manejar el estrés y promover el bienestar pueden reducir la rotación.

Para culminar con este apartado, se plantea que, para reducir la rotación de los empleados de los Millennials y la Generación Z, se hace necesarios enfocarse en varios aspectos, los cuales son, económicos, sociales, culturales y psicológicos. Según el entrevistado 2 (ver anexo 2) estas generaciones le dan mucho más valor a la flexibilidad laboral, a las oportunidades de crecimiento profesional, a un ambiente laboral positivo e inclusivo y a el bienestar personal. Las empresas que logren ajustar sus políticas para cumplir con las expectativas que traen las nuevas generaciones, fomentando el desarrollo personal, la salud mental y una cultura de organización abierta, tendrán éxito en mantener a su equipo de trabajo estable. Las estrategias como ofrecer horarios flexibles, programas de mentoría y reconocer el esfuerzo de los empleados será de suma importancia para las personas que se queden por más tiempo en la empresa, generen un sentido de pertenencia más sólida y contribuyan al éxito colectivo de la empresa.

### **6.3 Análisis de la percepción generacional sobre políticas de compensación y beneficios en el sector tecnológico y su impacto en la retención laboral**

Las políticas de compensación y beneficios en la industria tecnológica son factores clave para captar y conservar el mejor talento, especialmente en un mercado laboral tan competitivo. Sin

embargo, las percepciones sobre estas políticas difieren ampliamente según las generaciones, ya que los millennials y la Generación Z muestran expectativas distintas a las generaciones anteriores. Para las nuevas generaciones, el salario competitivo sigue siendo importante, pero también valoran otros aspectos como la flexibilidad en el trabajo, el bienestar integral y las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Este análisis busca profundizar en cómo estas percepciones influyen en la retención del talento dentro del sector tecnológico, y de qué forma las empresas pueden adaptar sus estrategias de compensación y beneficios para responder a las expectativas generacionales y aumentar la lealtad de sus empleados.

**6.3.1 Competencias, Beneficios y Modelos de Trabajo que Brindan y Realizan las Diferentes Organizaciones y su Visión a Futuro:** Gracias a las entrevistas (ver anexo 3) realizadas a los diferentes expertos del área de gestión humana de diferentes empresas, se logró evidenciar que hay una similitud entre los diferentes modelos expuestos por cada uno de ellos en los que su foco principal va dirigido a la flexibilidad laboral. Las competencias que caracterizan estos modelos son:

- Resaltar los salarios diferenciales, siempre y cuando no se salgan de la curva salarial, pero también complementar con bonos, incentivos, planes, entre otros, para que esta sea más atractiva para futuros colaboradores dentro de las organizaciones, y, además, retenga los que ya hacen parte de esta.
- Evidenciar a través de los entrevistados la flexibilidad del trabajo “trabajo híbrido”, ya que esta genera más comodidades al colaborador para que pueda distribuir mejor su tiempo, y así evitar desplazamientos, esto debido a que actualmente estas generaciones buscan tener mayor equilibrio entre la vida y el tiempo de trabajo.

Luego de exponer estas competencias, se logra entender, cuál es la visión a futuro de lo que los empleados buscan conforme pasa el tiempo, y así generando más exigencias sobre lo mencionado anteriormente, y con esto también como van a actuar los del área de gestión humana en las organizaciones.

Una de las visiones más claras que se proyectan a futuro es más flexibilidad en los puestos de trabajo, equilibrio entre vida laboral y trabajo, y lo monetario que seguirá siendo fundamental, esto se ve sustentado con el entrevistado 3 (Ver anexo 3) el cual menciona “En los tiempos que

estamos viviendo a nivel empresarial, los profesionales jóvenes buscan movilidad. Muchos lo hacen por dinero”, esto va fundamentado por capacitaciones, crecimiento personal, crecimiento profesional y el ocio estando dentro de la organización. Además, como se ha mencionado a lo largo del documento, estas generaciones tienen un papel principal desde lo psicológico, ya que se caracterizan por tener en sus vidas una prioridad a tener un equilibrio en lo mental, es por esto por lo que las organizaciones día a día se involucran más en esto, y lo tendrán como pilar a la retención del talento. Por último, el futuro de las organizaciones y del mercado laboral se ve reflejado en un futuro donde el desarrollo de las personas es primordial para retener los diferentes talentos, ya que cada día el mercado será más competitivo y más el tecnológico.

**6.3.2 Importancia del Plan Carrera y Las Oportunidades de Capacitación del empleado:** El plan de carrera y las oportunidades de capacitación son fundamentales para el desarrollo profesional de los colaboradores y el éxito organizacional. Un plan de carrera proporciona a los empleados una visión de futuro dentro de la empresa, lo que aumenta su motivación y compromiso. Cuando los colaboradores ven posibilidades de crecimiento, es menos probable que abandonen la organización, lo que ayuda a reducir la rotación.

Esto se ve sustentado, en las entrevistas realizadas (ver anexo 3) donde la opinión de cada uno dio una visión más integral desde el inicio, donde se debe tener claro el plan de carrera dentro de una organización y el programa de capacitación para el personal.. Según el entrevistado 1 (ver anexo 3) el plan de carrera “es esencial para crear proyección a futuro y motivar a los colaboradores a crecer junto con la organización”; además, se apoya con lo mencionado con el entrevistado 3 (ver anexo 3) que plantea que “la capacidad de avanzar profesionalmente y el acceso a nuevas oportunidades de conocimiento son factores clave para que los jóvenes profesionales decidan quedarse en una empresa”.

Por último, el tema de las oportunidades de capacitación se fundamenta principalmente con lo mencionado por el entrevistado 2 (ver anexo 3) que plantea que “los planes de desarrollo y crecimiento personal y profesional es algo que los jóvenes valoran para tener retos y asumir nuevas responsabilidades, por lo que la falta de oportunidades de desarrollo es una razón común para renunciar a una empresa”. Además, agrega, la relevancia de la capacitación y los programas de mentoría como herramientas para retener el talento son primordiales.

Se concluye, que la retención de talento en el sector tecnológico, particularmente entre los millennials y la generación Z, requiere de un enfoque integral que combine la compensación competitiva con beneficios no monetarios, como la flexibilidad, el bienestar emocional y desarrollo de la carrera profesional. Las empresas capaces de habilitar convergencia de roles, en un formato híbrido, y que diseñen y desarrollen una cultura organizacional inclusiva y un plan de continuidad de la carrera con autonomía y la asegurada con una capacitación continua están bien preparadas para adquirir y retener a las mejores personas. En consecuencia, las organizaciones deben adaptarse a las nuevas expectativas de sus empleados, privar la trayectoria externa de al menos tanto importancia como el profesional, a fin de resultar competitivas en el mercado laboral hasta cambio.

#### **6.4 Estrategias de reclutamiento, selección y onboarding para aumentar la retención del talento humano en las generaciones de estudio**

En el contexto de la inestabilidad laboral de la generación Z y los millennials (definidos y explicados en el párrafo 4.2.1) resulta de mucha importancia que las empresas del sector tecnológico en Medellín adopten estrategias para retener el talento de estas generaciones que están ocasionando esta problemática. Este apartado presentara diferentes estrategias, las cuales, fueran diseñadas para mejorar la retención del personal a través de un proceso que abarca desde reclutamiento hasta el onboarding. Estas estrategias están centradas en la alineación de los valores y expectativas de los empleados con las oportunidades de desarrollo profesional. Promoviendo una cultura organizacional que sea atractiva y que se adapte a las necesidades y requerimientos de estas nuevas generaciones.

Las estrategias que se presentaran a continuación están basadas en las entrevistas 1, 2 y 3 realizadas (revisar anexos 1, 2 y 3).

##### **Estrategias finales:**

- Reclutar y seleccionar: seleccionar el talento adaptado a las características y expectativas a futuro además se debe de tener en cuenta a sus verdaderas motivaciones de los candidatos, analizar los conocimientos que poseen estos y los procesos que van a soportar que se pueda evidenciar si su perfil concuerda o no con lo que realizara.

- **Flexibilidad y beneficios:** Ofrecer flexibilidad horaria y de lugar de trabajo (trabajo remoto o híbrido, y días de descanso adicionales, días de recuperación o jornadas de desconexión), además beneficios relacionados con la salud mental y el bienestar, así como oportunidades de desarrollo personal y profesional, puede ser un gran atractivo, sistemas de compensación variable por cumplimiento de objetivos también ayudan al fortalecimiento de los cargos y la atracción y fidelización de los empleados.
- **Inclusión, Diversidad y Clima Laboral:** Promover un entorno inclusivo y diverso es esencial. Los jóvenes buscan trabajar en empresas que no solo hablen sobre la diversidad, sino que también implementen prácticas efectivas. Además, promover un ambiente laboral que sea positivo en el que se valore la cooperación, la comunicación abierta y el respeto. Un clima social bueno aumenta el sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa. Con esta comunicación los colaboradores logran participar en la toma de decisiones sin miedo a ser rechazados o juzgados, esto hace que los empleados tengan más sentido de pertenencia.
- **Plan carrera:** Crear planes carrera que sean claros los cuales permitan a los colaboradores jóvenes visualizar su progreso dentro de la empresa dando una vista a futuro que generen proyección en los que los colaboradores se motiven a ir creciendo no solo la organización si no ellos mismos, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- **Programas de mentoría y liderazgo exclusivo:** Fomentar el acompañamiento y mentoría con líderes que tengan mucha experiencia y por ende sean más experimentados. Una buena efectividad del liderazgo puede reducir la sensación de desconexión del empleado hacia la empresa y también facilita el desarrollo y mejora de las actividades de trabajo
- **Reducción del estrés y la carga laboral:** Es de suma importancia implementar sistemas para que se gestione de una mejor manera la carga de trabajo y así evitar el agotamiento. Proveer el apoyo emocional, implementar programas de salud mental y espacios de trabajo saludables para así mejorar la retención de los colaboradores
- **Reconocimiento y valoración del trabajo:** La implementación de un sistema de reconocimientos el cual permita la percepción de valoración de los empleados dentro

de la organización. Esto puede ir desde recompensas simbólicas hasta incentivos económicos los cuales estas nuevas generaciones le dan mucha importancia

- Experiencia: Crear una experiencia de candidato positiva es clave. Desde el primer contacto, mantener una comunicación clara y rápida.

---

## 7 Discusión

### 7.1 Aspectos relevantes

A medida de que se realizó esta investigación sobre la inestabilidad laboral en las generaciones de los millennials y Z, gracias a las diferentes entrevistas realizadas y revisión documental que se efectuó, se logró encontrar y analizar aspectos importantes y relevantes para lograr evidenciar, porque existe inestabilidad laboral y las posibles soluciones para que esta situación no continúe siendo un inconveniente en las organizaciones, donde se ha mencionado ha traído costos elevados y poco cumplimiento de objetivos. Estas generaciones generan esta alta rotación, debido a factores que incluyen la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la necesidad de flexibilidad en el entorno laboral y la búsqueda de un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral.

El objetivo de este estudio se centró en las empresas del sector tecnológico, estas presentan unas características de ser muy innovadora y de constante cambio, con esto las diferentes organizaciones del sector han generado un entorno laboral dinámico, que a las generaciones de estudio no se les alinea con lo que esperan para su futuro y su constante ambición de crecimiento. Esto trae el concepto de "cultura de la inmediatez" que consiste en un fenómeno que presentan mucho las generaciones mencionadas, debido a que los jóvenes buscan un progreso y crecimiento rápido dentro de la organización y donde en el primer obstáculo se sienten frustradas y deciden abandonar la organización, ya que esperan un reconocimiento inmediato y cambios rápidos.

Además, con la investigación se encontró que las condiciones de trabajo monótonas y la falta de liderazgo son factores que contribuyen significativamente a la inestabilidad laboral. Las generaciones más jóvenes no están dispuestas a aceptar trabajos que no les brinden desafíos continuos y desarrollo personal, lo que ocasiona cambiar constantemente de trabajo o buscar alternativas como las plataformas digitales que cada día adquieren más relevancia.

### 7.2 Revisión de la literatura

En la revisión de la literatura, se identificaron varios estudios que abarcan la inestabilidad laboral desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, (Cappelli, 2008) define el talento humano como un conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades que aportan valor a la organización,

enfaticando la importancia de gestionar este talento de manera estratégica. Esto se relaciona con las ideas planteadas por (Solano Castro et al, 2023), quienes afirman que las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría, carecen de un departamento de recursos humanos, lo que aumenta la inestabilidad laboral, ya que no cuentan con políticas asertivas para la gestión del talento.

Otra muy importante es el enfoque pirámide de necesidades, cómo la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y autorrealización impacta la retención de empleados en particular, las generaciones más jóvenes valoran no solo las recompensas económicas, sino también el bienestar emocional y la posibilidad de equilibrar trabajo y vida personal. Este aspecto de la pirámide de Maslow (Maslow, 1943), es muy relevante en el estudio realizado ya que gracias a las entrevistas realizadas y la revisión documental se dieron las bases para proponer planes de mejora para las organizaciones, además de que el trabajo se centra en las necesidades que se deben suplir en estas generaciones. Las necesidades son el punto con mayor importancia debido a que las empresas deben estar enfocadas en como día a día puedo tener trabajadores más a gusto y más comprometidos con la organización y sus valores.

Un punto para destacar en la retención del talento no solo depende de una compensación competitiva, sino también de la creación de un ambiente laboral positivo y motivador, en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos, esto explicado por el entrevistado 2 (revisar anexo 2).

## 8 Conclusiones

La inestabilidad laboral es un fenómeno que cada día es más evidente entre los millennials y la generación Z, impulsado por la falta de oportunidades de desarrollo profesional, un entorno de trabajo monótono y la falta de congruencia entre los valores de las empresas y las expectativas de los empleados más jóvenes.

El sector tecnológico se enfrenta a un desafío importante para retener a los trabajadores más jóvenes, ya que estos buscan flexibilidad, crecimiento profesional y un ambiente laboral positivo. La falta de estas condiciones provoca altas tasas de rotación, lo que incrementa los costos de reclutamiento y formación.

Las estrategias de retención deben ir más allá de los incentivos salariales y enfocarse en proporcionar bienestar emocional, flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Estas son áreas clave para las generaciones millennials y Z, quienes valoran más el equilibrio entre su vida laboral y personal.

La retención del talento se mejora con una combinación de políticas inclusivas, liderazgo inspirador y programas de bienestar, que aseguren a los empleados un entorno laboral en el que se sientan valorados y apoyados.

## 9 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación, a continuación, se proponen las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones:

*Estudios adicionales sobre motivaciones personales y psicológicas:* Es recomendable realizar estudios los cuales examinen las motivaciones personales y psicológicas de las generaciones millennials y Z evolucionan a lo largo de sus vidas profesionales. Esto va a permitir una comprensión más clara y profunda de los factores que están influyendo en su lealtad o desvinculación laboral, más allá de los factores económicos.

*Análisis de impacto de programas que fomenten el bienestar laboral en los colaboradores:* Se podrían desarrollar investigaciones las cuales evalúen el impacto directo de los programas de bienestar emocional y salud mental en la retención del talento humano en empresas del sector tecnológico.

*Estudios comparativos entre industrias:* Para que este tipo de investigaciones tenga un alcance mayor, es recomendable realizar estudios que comparen las industrias que no se concentren solo en el sector tecnológico. Las generaciones millennials y Z se podrían comportar de una manera diferente en otros sectores laborales tales como la salud, la educación o el comercio, esto haría que la se comprendiera mejor el fenómeno de la inestabilidad laboral

*Investigación sobre el teletrabajo y la flexibilidad:* Dado el auge del teletrabajo lo cual se originó después de la pandemia, sería interesante investigar cómo la modalidad híbrida o 100% remota afecta la satisfacción laboral de las personas y la retención del talento de las nuevas generaciones. Esta línea de investigación podría dar una nueva visión sobre las preferencias laborales futuras

*Recomendaciones para replicar el estudio:* Para quienes deseen replicar este estudio en otras regiones o sectores, es importante que se tenga en cuenta el contexto cultural y económico de en qué lugar y en qué sector se va a realizar el estudio. Se recomienda que se utilicen más tipos de instrumentos de investigación (cuestionarios, encuestas, etc.), así como tener en cuenta las variaciones en las condiciones laborales y económicas que pueden influir en los resultados.



Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana.

Meijomil, S., & Meijomil, S. (2022, 22 noviembre). Qué son los millennials y la generación Z: características y diferencias. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/atraer-millennials-negocio>

ODG, O. T. (2023, 31 octubre). Stay Agile, Stay Ahead: Flexibility is Key to Thrive in the Ever-Changing Tech Landscape - On-Demand Group. On-Demand Group. <https://www.ondemandgroup.com/stay-agile-stay-ahead-flexibility-is-key-to-thrive-in-the-ever-changing-tech-landscape/>

RRHHDigital. (2022, 25 febrero). Millennials y generación Z, preocupados por la inestabilidad laboral mientras las empresas se enfrentan al reto de retenerlos. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/empleo-joven/151170/Millennials-y-generacion-Z-preocupados-por-la-inestabilidad-laboral-mientras-las-empresas-se-enfrentan-al-reto-de-retenerlos/>

Rugiero, M. L. (2022, 3 noviembre). ¿Por qué tantos Millenials y Gen Z están saltando de trabajo en trabajo? Observatorio / Instituto Para el Futuro de la Educación. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/job-hopping-millennials-y-gen-z-estan-saltando-de-trabajo-en-trabajo/>

Solano Castro, V. V., Cavero Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10.

Universidad Europea en Colombia. (2023, 30 agosto). CO - ¿Qué es la gestión del talento humano y cuáles son sus objetivos? Universidad Europea Colombia. <https://colombia.universidadeuropea.com/blog/gestion-talento-humano/>

## Anexos

## Anexo 1. Entrevistas

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo afecta el trabajo remoto o híbrido a la retención de talento en las empresas?	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Desde mi perspectiva el trabajo remoto o híbrido no afecta la retención del talento antes esto permite que esta retención del talento mejore y no haya tanta rotación en las empresas. Porque este trabajo remoto es lo que es beneficioso tanto para el colaborador como para la empresa, por el lado del colaborador no se tienen que hacer desplazamientos a oficinas o lugares de trabajo diarios que como lo presente en la anterior pregunta, la monotonía de oficinas o puestos de trabajo fijos en un solo lugar es un gran detonante para que los colaboradores renuncien. Por ende, con este trabajo remoto también se le da un poco más de libertad al colaborador y maneja un poco más su tiempo, y con este mayor aprovechamiento del mismo. Además, todo esto también disminuye muchísimos costos dentro de la organización, como lo serían los costos de infraestructura, y con esto se lograría mejorar salarios y beneficios. Y como último, viéndolo desde el punto empresarial, sale más rentable dotar a un colaborador con lo necesario para poder lograr su trabajo remoto que todos los gastos que acarrear tener una infraestructura.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Se podrían presentar dificultades para crear una cultura corporativa sólida, algunos retos en la supervisión y la gestión de actividades, algunas dificultades en el trabajo en equipo y la comunicación.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Las consecuencias son complicadas de definir. Muchos de los jóvenes profesionales buscan el trabajo remoto o híbrido porque les da la oportunidad de manejar su tiempo, y en muchas empresas consideran este trabajo bajo la modalidad de cumplimiento de objetivos, lo que hace interesante para los trabajadores; pero a su vez requiere un manejo del tiempo que no todos los empleados tienen dentro de sus fortalezas, por lo que el cumplimiento de la labor se hace más complicado. La movilidad en este tipo de trabajo se da más que todo en profesionales que no cuentan con una buena capacidad de trabajo sin supervisión o porque necesitan la presencialidad para cumplir con sus labores, lo que los lleva a buscar trabajos presenciales.</p>
2. ¿Cuáles son las mejores prácticas en el reclutamiento y selección de talento de las generaciones millennials y Z que han	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Reclutar y seleccionar talento en estas generaciones requiere un enfoque netamente adaptado a sus características y expectativas a futuro. Unas de las prácticas que a mis empresas les ha funcionado son varios factores que utilizamos a la hora de contratar como lo son: experiencia; crear una experiencia de candidato positiva es clave. Desde el primer contacto mantener una comunicación clara y rápida. Flexibilidad y beneficios: ofrecer opciones de trabajo flexible, beneficios relacionados con la salud mental y el bienestar, así como oportunidades de desarrollo personal y profesional puede ser un gran atractivo. Inclusión y</p>

<p>demostrado ser efectivos en reducir la rotación?</p>	<p>diversidad: promover un entorno inclusivo y diverso es esencial. Los jóvenes buscan trabajar en empresas que no solo hablen sobre la diversidad, sino que también implementen prácticas efectivas. Plan de carrera: crearles planes a futuro que generen proyección, en los que los colaboradores se motiven a ir creciendo, no solo la organización, sino ellos mismos.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Algunas buenas prácticas en reclutamiento y selección podrían ser: ofrecer flexibilidad horaria y de lugar de trabajo, conocer las verdaderas motivaciones de los candidatos, usar estrategias de reclutamiento en línea, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> La principal es el conocimiento del mercado y de las nuevas generaciones, que permita identificar sus necesidades y oportunidades y lo que buscan en el mundo laboral. Con esta información se pueden realizar convocatorias y ofertas de empleo que sean atractivas, incluyendo tiempo libre, trabajo remoto, trabajo por cumplimiento de objetivos, entre otros. En el caso de la retención, cumplir con esas condiciones planteadas y realizar trabajos coordinados con las áreas de DHO y los procesos para lograr el equilibrio en los equipos de trabajo. El acompañamiento y preparación a los líderes toma un valor fundamental para el manejo y permanencia de este tipo de personas en la compañía.</p>
<p>3. ¿Cómo pueden las empresas del sector adaptar sus políticas de desarrollo profesional y bienestar para alinearse con las expectativas de las nuevas generaciones?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Una de las prácticas de adaptación dentro de una de mis organizaciones ha sido la implementación de programas de acompañamiento continuo. No solo asignamos mentores a los empleados, sino que también fomentamos una cultura de aprendizaje colaborativo. Otra práctica que casi todas las organizaciones estamos adaptando a las políticas es la flexibilidad laboral con todo lo que tiene que ver con trabajo híbrido y días de bienestar. Como otras tenemos la salud mental con recursos de apoyo, planes de carrera, comunicación abierta, entre otros. Al implementar estas estrategias, las empresas no solo atraerán y retendrán talento de las nuevas generaciones, sino que también crearán un ambiente laboral más comprometido y productivo</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Se pueden generar algunos programas de desarrollo y capacitación de personal con el fin de desarrollar y fortalecer habilidades. Así mismo, implementar políticas de trabajo flexible como el teletrabajo, trabajo remoto y horarios flexibles. Establecer programas de mentoría y coaching para apoyar el desarrollo profesional y personal. Generar programas de bienestar laboral que promuevan la salud tanto física como mental. Así mismo, mantener una comunicación abierta y transparencia, lo que construye confianza, sentido de pertenencia y lealtad por parte de los empleados</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Primero que todo, conociendo lo que ofrece el mercado, estando muy conectado con la educación e identificando las ventajas que tiene para competir en el medio por esos talentos. Después se podrían acondicionar las políticas de contratación y de los procesos para acoger a</p>

	<p>personas que son diferentes a lo que estamos acostumbrados, y posteriormente educar a los líderes de los procesos para que entiendan y reten todos los días a estas nuevas formas de pensar. Tener en cuenta que las nuevas generaciones no están atadas a una empresa o a una labor, y por eso se deben tener backups y coordinación para que el equipo no se caiga con la salida de estas personas y la llegada de otras</p>
--	---

**Anexo 2. Entrevistas**

Pregunta	Respuesta
<p>1. ¿Qué factores considera más determinantes en la decisión de un profesional joven de renunciar a una empresa?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Los factores más determinantes para la renuncia de los jóvenes son: como primer factor tenemos la monotonía. Este es un factor muy relevante para que los jóvenes tomen esas decisiones, ya que no están dispuestos a dejar pasar sus vidas haciendo siempre lo mismo a la misma hora en todo momento, generándoles ansiedad y frustración. Como otro factor tenemos las oportunidades de proyección y crecimiento, porque la falta de oportunidades para avanzar profesionalmente o desarrollar nuevas habilidades puede llevar a los jóvenes a buscar otras opciones diferentes. Como tercer factor está la cultura de la innovación, un entorno que no fomente la creatividad o la innovación puede ser menos atractivo para aquellos que desean contribuir con ideas nuevas. Y por último, aunque esta es una de las más importantes, está el balance casi perfecto entre trabajo y vida. Esta dificultad para mantener un balance sano entre el trabajo y la vida personal, como horarios excesivos o falta de flexibilidad, puede llevar a la renuncia inmediata.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Falta de reconocimiento y recompensas: los profesionales jóvenes desean sentir que su trabajo es valorado y que sus esfuerzos se ven recompensados de manera adecuada. Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional: a menudo los jóvenes buscan empresas que les ofrezcan la posibilidad de aprender, asumir nuevas responsabilidades y retos, y avanzar en su carrera. Desequilibrio entre vida laboral y personal: los jóvenes profesionales valoran cada vez más tener un buen equilibrio entre su trabajo y su vida personal, y pueden renunciar si sienten que la empresa no les permite tener una buena calidad de vida. Cultura organizacional inadecuada: si la cultura de la empresa no se alinea con los valores y expectativas del profesional joven, esto puede ser un factor determinante para tomar la decisión de renunciar y buscar otras opciones laborales. Falta de liderazgo y mentorías efectivas: los jóvenes profesionales a menudo buscan tener supervisores y líderes que les brinden orientación, apoyo y oportunidades de aprendizaje.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> En los tiempos que estamos viviendo a nivel empresarial, los profesionales jóvenes buscan movilidad. Muchos lo hacen por dinero, por mejores oportunidades en cuanto al</p>

	<p>conocimiento, pero también se puede observar inestabilidad en el sentido de no tener claro qué es lo que quieren o se genera cansancio y necesidad de hacer cosas nuevas. A la mayoría les molesta la realización de tareas repetitivas, y cuando ya aprendieron lo que necesitaban, buscan nuevas alternativas.</p>
<p>2. ¿Qué factores psicológicos, como el estrés o la percepción de valor, contribuyen a la rotación de empleados?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Como primer factor a resaltar es el crecimiento personal y profesional. La falta de oportunidades para el desarrollo personal y profesional puede llevar a la sensación de estancamiento, ya que estamos en una época donde queremos todo ya y avanzar, alcanzando ese futuro de inmediato, y si no ven un futuro claro en la empresa es más probable que busquen alternativas. Como segundo factor, el estrés. Estos altos niveles de estrés pueden nacer por las cargas de trabajo excesivas, plazos ajustados o ambientes laborales tóxicos. Como tercer factor, no tener capacidad de decisión, autoridad o autonomía. Esa sensación de no tener control sobre sus propias tareas o decisiones puede crear frustraciones a los colaboradores, haciéndolos sentir sin un norte. Y como cuarto factor, ya hablando un poco de lo económico, es la percepción de su retribución 'en dinero' por su trabajo. Si no se sienten valorados o reconocidos, esto afecta mucho en su emoción de seguir queriendo trabajar, aunque hay más factores como lo cultural, emocional, entre otros.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> La rotación de empleados puede estar influenciada por varios factores psicológicos. El estrés podría llevar a los empleados a buscar otras oportunidades que les ofrezcan un ambiente más saludable. En cuanto a la percepción de valor, se puede ver afectada si los empleados sienten que su trabajo no es valorado o reconocido, aumentando el riesgo de rotación de personal. Así mismo, la insatisfacción con las tareas, responsabilidades o las políticas de la empresa puede aumentar la probabilidad de que los empleados decidan irse. Las relaciones interpersonales malas en el ámbito laboral, tanto con pares como con líderes, generando un ambiente tóxico, también puede contribuir a que los colaboradores busquen otras ofertas laborales.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Las compañías actuales se preocupan mucho por el riesgo psicosocial y evalúan continuamente las situaciones que se están presentando en sus empleados, en especial después de la pandemia, donde el trabajo remoto y la poca posibilidad del contacto social afectó a muchas personas. El no poder manejar el estrés, pensar que el trabajo no es valorado o la incapacidad de trabajar en equipo, ya sea desde la presencialidad o en la virtualidad, generan frustración en el empleado, lo que lo lleva a buscar nuevos horizontes o a que la empresa tome decisiones al respecto, pero no sin antes realizar un adecuado seguimiento y brindar las ayudas necesarias para superar la problemática en el equipo de trabajo.</p>

<p>3. ¿Cómo afectan las diferencias culturales dentro de la organización a la rotación de personal?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Las diferencias culturales dentro de una organización pueden tener un impacto significativo en la rotación de personal, ya que estas diferencias culturales pueden generar un gran impacto partiendo de la comunicación, que es un factor primordial dentro de las organizaciones. Esta comunicación puede llegar a generar malentendidos, poca comunicación asertiva, y una comunicación ineficaz puede provocar frustración, lo que podría impulsar a que los colaboradores opten por renunciar. Otra de las diferencias culturales que afectan es la integración, porque si los colaboradores de diferentes culturas no se sienten incluidos, pueden experimentar aislamiento, generando un clima laboral no sano. Otra de las diferencias a resaltar es la adaptación y flexibilidad que se les va a brindar dentro de la organización. Dentro de las organizaciones, cuando se encuentran diferentes culturas, por lo general hay un choque entre ellas, ya sea por costumbres, creencias, etc., y suelen tener una alta posibilidad de rotación. Por ende, la flexibilidad en políticas y prácticas puede ayudar a crear un ambiente más acogedor y diverso y así mitigar ese riesgo de rotación por choques culturales.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Las diferencias culturales pueden llevar a malentendidos y conflictos interpersonales, pues se pueden utilizar las mismas palabras, pero con significado diferente, de esta manera generando un ambiente de trabajo incómodo y aumentando la rotación. Cuando los empleados sienten que no encajan con la cultura de la empresa, es más probable que busquen otros empleos donde puedan sentirse más cómodos y alineados con los valores y prácticas de estas. En esta época, la inclusión y diversidad es vital para los jóvenes, por esto una empresa donde no promuevan estos aspectos puede hacer que los empleados no se sientan valorados ni tenidos en cuenta, y por esto busquen otras oportunidades.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Ninguna compañía está exenta de la discriminación por culturas, raza, color o credo, pero en la actualidad se trabaja mucho en tener mecanismos para impedir este tipo de condiciones y actitudes. Se realizan campañas, se acogen las leyes que tienen que ver con este tema, y se generan los mecanismos de denuncia y de conciliación para evitar que se presente. Basado en esto, considero que este ya no es un motivo tan fuerte para que se presente rotación del personal, pero todavía existen personas que no se acomodan a la forma de actuar, pensar o la filosofía de las empresas, lo que hace que se presenten salidas de personal por decisión propia o de la compañía.</p>
<p>4. ¿Qué papel juega el clima laboral en la satisfacción y retención de los empleados?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> El clima laboral es fundamental para la satisfacción y retención de los colaboradores. Un ambiente de trabajo positivo permite la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo, lo que se ve reflejado en la productividad. Un buen clima laboral se convierte en relaciones interpersonales saludables, comunicación asertiva y un sentido de pertenencia. Teniendo en cuenta que los colaboradores son</p>

	<p>la estructura principal de cada organización, cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, es más probable que se queden en la empresa a largo plazo. Además, un entorno de apoyo puede reducir el estrés y el agotamiento, mejorando así el bienestar general del equipo.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> El clima laboral es de gran importancia a la hora de satisfacer y retener el talento, pues un ambiente de trabajo positivo, humanitario y colaborativo puede aumentar en gran medida la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. De esta manera se puede reducir los indicadores de rotación.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Juega un papel demasiado importante, y más teniendo en cuenta que el clima laboral lo conforman aspectos tan importantes como el jefe, el equipo de trabajo, la remuneración, entre otros, que son factores que inciden mucho en que las personas estén bien en su labor. Y si esto no se da, siempre buscarán lugares mejores para laborar.</p>
--	---

### Anexo 3. Entrevista

Pregunta	Respuesta
<p>1. ¿Cómo influyen las políticas salariales y los beneficios en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar una empresa?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Toda la retribución económica es bastante importante en absolutamente todas las personas, no necesariamente en los empleados. Por ende, cualquier empleado va a querer ser bien pagado, por esto es fundamental estas políticas salariales con las que en este momento los empleados casi que exigen tener bonos, tener flexibilidad de pagos, entre otros. Porque ningún trabajador en estos momentos va a ingresar a una organización por un mal pago, y aunque lo salarial es una base importante, estas generaciones en estos momentos, además de su buena retribución, exigen otros parámetros más, como lo hemos hecho anteriormente: salud mental, proyección, flexibilidad, entre otros, llegando al punto de que estos beneficios humanos están pasando la importancia de lo económico.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Las políticas salariales y los beneficios determinan un papel muy importante en la decisión de quedarse o retirarse de una empresa. Una política salarial adecuada puede aumentar la motivación y satisfacción de los empleados. La percepción de equidad y transparencia es vital para la satisfacción de los empleados y esto favorece la retención del personal. Beneficios como pólizas de salud, salarios emocionales, planes de pensiones y opciones de trabajo flexible también son determinantes para que los colaboradores decidan quedarse en una organización. Brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> La parte salarial y los beneficios, tanto económicos como no económicos, siempre serán importantes para la retención de los empleados de cualquier generación. Pero no siempre es por dinero</p>

	<p>que se da la movilización del talento. Si no se ofrecen oportunidades de crecimiento, la valoración de los resultados y el reconocimiento por los resultados, se va a presentar la misma posibilidad de salida de personal. Obviamente, tener curvas salariales acordes o superiores al mercado, y mejoras en las prestaciones legales y extralegales, ayudarán a la reducción de las movilizaciones del talento, pero deben además estar acompañadas de clima y oportunidades de ascender en la organización.</p>
<p>2. ¿Qué estrategias de compensación y beneficios considera que son más efectivas para fidelizar a los empleados?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Las estrategias implementadas a mis diferentes organizaciones que han funcionado de manera muy efectiva son: salarios competitivos, beneficios personalizados 'por proyectos o tareas específicas', bonos e incentivos, y acompañamiento y beneficios familiares. Estas que menciono son implementadas en las diferentes compañías y han tenido un gran impacto en la retención del personal y contratación.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo personal y profesional, beneficios flexibles, salario emocional, bonificaciones, reconocimientos, y cultura organizacional incluyente y diversa.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> En muchas oportunidades se pueden ofrecer salarios diferenciales, siempre y cuando no se salgan de las curvas diseñadas para los cargos y teniendo en cuenta la importancia de la persona, de su conocimiento y del proceso que va a soportar. Pero no es todo, también los beneficios en tiempo, manejo de espacios y virtualidad ayudan a la atracción del talento humano. El sistema de compensación variable por cumplimiento de objetivos también ayuda al fortalecimiento de los cargos y la atracción y fidelización de los empleados.</p>
<p>3. ¿Qué tipo de beneficios valoran más los empleados de la Generación Z en comparación con los millennials?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Por la experiencia que he adquirido a través de las empresas y el recorrido que lleva cada una de estas empresas a través del tiempo, es que la Generación Z prefiere mucho por encima de lo económico y la estabilidad. Estos prefieren los beneficios de salud mental, planeación futura y beneficios de tiempo. Aunque ambos buscan flexibilidad y valoren la flexibilidad, la Generación Z la considera más esencial para su bienestar y así mismo con el bienestar.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> Beneficios financieros, desarrollo personal y profesional, flexibilidad laboral en cuanto a tiempo y lugar, equilibrio entre la vida laboral y personal, salarios emocionales.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Para la Generación Z es muy importante el tiempo libre, los bonos de tiempo, el manejo de horarios flexibles y todo lo que le permita que su vida personal sea igual de importante a su vida laboral. También la importancia de beneficios relacionados con la actividad física. Y al igual que los millennials, la posibilidad de aprender nuevas cosas es fundamental tanto en lo relacionado con su carrera como con otros aspectos de la vida.</p>

<p>4. ¿Cómo afectan las expectativas de beneficios monetarios (flexibilidad, bienestar, formación) a la retención laboral en las nuevas generaciones?</p>	<p><b>Entrevistado 1:</b> Estas tres son las más importantes en estos momentos a la hora de la retención del talento, llegando al punto de que la organización que no brinde estos beneficios no monetarios se puede decir que están quedadas en el tiempo y son las menos atractivas a la hora de buscar personal y aún más de retenerlo, ya que ahora los empleados son muy exigentes en estos temas.</p> <p><b>Entrevistado 2:</b> N/A.</p> <p><b>Entrevistado 3:</b> Los beneficios no monetarios son igual de importantes a los monetarios para las nuevas generaciones. Brindarles un buen salario (siempre acorde con el mercado o superior) y brindarles beneficios de tiempo, espacio y capacitación son complementos ideales para que decidan quedarse en su trabajo y rechazar posibles ofertas del mercado.</p>
<p>5. ¿Qué cambios en las tendencias de compensación y beneficios anticipa en el sector empresarial en los próximos cinco años, particularmente en relación con las nuevas generaciones?</p>	<p>- <b>Entrevistado 1:</b> Anticipamos que en los próximos cinco años las tendencias en compensación y beneficios se adaptarán significativamente para atraer y retener a las nuevas generaciones. Habrá un aumento en la flexibilidad laboral, promoviendo modelos híbridos y días de bienestar que permitan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. También veremos un enfoque más fuerte en la salud mental, con programas de apoyo y una cultura que priorice el bienestar emocional. En cuanto a la compensación, se espera un movimiento hacia estructuras basadas en el desempeño y mayor transparencia salarial, mientras que los beneficios se personalizarán para que los empleados elijan opciones que se ajusten a sus necesidades.</p> <p>- <b>Entrevistado 2:</b> N/A.</p> <p>- <b>Entrevistado 3:</b> Con mercados laborales más complicados, con descompensación entre la oferta y demanda de empleos, el factor económico se convierte en un factor diferencial, pero aún con mayor importancia, la remuneración no monetaria, el cuidado del talento, la capacitación y la conciliación entre la vida laboral y personal tomarán mucha más fuerza. Adicionalmente, las empresas buscarían especializaciones en los procesos y conocimientos especializados por parte del personal que quieran contratar, lo que haría además que el sistema educativo presente cambios en la forma de brindar el conocimiento y para las empresas variaciones en las curvas salariales basadas en el conocimiento específico y no en los cargos o el mercado.</p>