

**ROTACION LABORAL VOLUNTARIA EN JOVENES PROFESIONALES
DE LA GENERACION MILLENNIALS DE LA CIUDAD DE CALI**

**EMILY DAYANI BUITRAGO SALGUERO
LINA MARIA CONSTAIN JARAMILLO
LORENA VALENTINA LEMUS SERNA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE PSICOLOGÍA, 2016**

**ROTACION LABORAL VOLUNTARIA EN JOVENES PROFESIONALES
DE LA GENERACION MILLENNIALS DE LA CIUDAD DE CALI**

**EMILY DAYANI BUITRAGO SALGUERO
LINA MARÍA CONSTAIN JARAMILLO
LORENA VALENTINA LEMUS SERNA**

Trabajo de grado presentado como requisito
parcial para optar al título de Psicóloga.

Kewy Sarsosa P.
Directora.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE PSICOLOGÍA, 2016**

Consta del Artículo 23 del Reglamento de la Universidad, -ver texto abajo- que indica la no responsabilidad sobre las ideas emitidas por el graduando. Se colocará en la parte central derecha de una página aparte.

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de Julio de 1946, del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

Nota de Aceptación

Kewy Sarsosa

Kewy Sarsosa

DIRECTOR - TRABAJO DE GRADO

Verónica Andrade

Verónica Andrade

Evaluador

Martha Romero

Martha Romero

Evaluador

Santiago de Cali, 2016

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|-----------------------|------|
| RESUMEN | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| METODO | 21 |
| Diseño | 21 |
| Participantes | 21 |
| Instrumento | 24 |
| Procedimiento | 26 |
| Consideraciones ética | 27 |
| RESULTADOS | 29 |
| DISCUSIÓN | 53 |
| REFERENCIAS | 56 |
| ANEXOS | |

RESUMEN

Esta investigación aborda la temática de la rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la ciudad de Cali. **Objetivo:** caracterizar los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la ciudad de Cali. **Alcance:** conocimiento de los principales factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la ciudad de Cali. **Metodología:** investigación cualitativa con diseño narrativo, en la que participaron doce jóvenes profesionales de la ciudad de Cali entre 23 y 29 años, la selección fue intencional usando la técnica de la bola de nieve. Como instrumentos, se empleó el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT) y una entrevista semi-estructurada. **Resultados:** la rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la ciudad de Cali se debe a la insatisfacción laboral que experimentan en sus puestos de trabajo, considerando la satisfacción de los factores motivacionales intrínsecos como los más importantes al momento de decidir permanecer en una organización. **Conclusiones:** la insatisfacción de los factores intrínsecos aumenta la probabilidad que los jóvenes profesionales de la ciudad de Cali roten voluntariamente. Sin embargo, el dinero y los incentivos monetarios también son importantes al momento de decidir permanecer en una organización.

Palabras Clave: rotación laboral voluntaria, jóvenes profesionales, generación “Y” o “Millennials”, satisfacción laboral, factores motivacionales intrínsecos y factores motivacionales extrínsecos.

INTRODUCCIÓN

El trabajo constituye el principal medio para obtener recursos económicos y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas del ser humano. Sin embargo, el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual las personas permanecen en el trabajo ya que durante el transcurso de la vida, estas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que son y lo que valen y que, en general, permita que se desarrollen y encuentren su felicidad. El hecho de que las organizaciones sean capaces de cubrir estas necesidades le da la ventaja de retener a sus empleados más calificados y así poder disminuir la rotación voluntaria de personal (González, 2009).

El hecho de obtener un empleo, genera una expectativa social y cultural adquirida desde la infancia, la cual ha sido constantemente reforzada a través de influencias como la educación, la familia y los medios de comunicación, es por esa razón que cuando un individuo ingresa al mundo laboral, accede a un nuevo status y a una nueva identidad social (Buendía, 1990).

Cabe resaltar que cuando se habla de empleo o trabajo hace referencia al acto voluntario de acceder a desempeñar ciertas funciones a cambio de beneficios intrínsecos y/o extrínsecos, siguiendo parámetros previamente pactados. El trabajo es voluntario, no es forzoso, de tal modo que si un trabajador ya no desea seguir laborando para determinado empleador tiene todo el derecho de extinguir su vínculo laboral a través de una renuncia (Méndez, Rivas y Ramírez, 2014).

En esta revisión teórica se abordan cuatro términos que se asocian con la acción de egresar de una organización a otra, dentro del marco de trabajo formal es decir del empleo.

El primer término es renuncia, el cual se entiende como un acto unilateral donde el trabajador da por concluida la relación de trabajo existente con la empresa. Manifiesta su voluntad de poner término al contrato de trabajo. La decisión no requiere aceptación del empleador para dar por terminado el contrato, pues de lo contrario se haría referencia a un mutuo acuerdo. Según la ley 789 del 2002 estipulada en el Código Sustantivo del Trabajo no es de carácter obligatorio comunicar esta decisión con anticipación. El calificativo de voluntaria se refiere a que la renuncia puede deberse a que el actual empleo no le satisface plenamente o porque tiene una oferta mejor por parte de otra empresa, o por cualquier motivación personal o laboral que pudiese existir (Guendelman, Samuels y Ramírez, 1999). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que renuncia tiene un contexto jurídico en cuanto a dar por terminada la relación laboral.

El segundo término que se encontró fue el de fluctuación laboral, el cual hace referencia al fenómeno organizacional más frecuente en muchas organizaciones. Consiste en los movimientos de entrada y salida de los trabajadores en la organización, durante un período de tiempo. Las fluctuaciones laborales son mayores cuando resulta difícil ocupar la vacante, sobre todo si esta es poco atractiva y con baja remuneración, pertenecientes a empresas que proyectan una imagen negativa en el entorno donde desenvuelven su actividad (Rodríguez como se citó en Méndez *et al.*, 2014). Dentro de este fenómeno, debe considerarse cualquier tipo de salida permanente que se produzca, sea está promovida o no por voluntad del trabajador (Gil y Ruiz como se citó en Méndez *et al.*, 2014).

El tercer término que se revisó fue el de retiro laboral, el cual está más asociado a la pérdida de actividad laboral o la jubilación del individuo. De esta manera, la desvinculación laboral de una organización puede tener muchos motivos, como traslado laboral de la pareja, la llegada del primer hijo en el caso de las mujeres que toman la decisión de dedicarse a tiempo completo los primeros años de vida de su hijo, por reorientación profesional, para emprender un negocio y ser independiente, atender algún familiar con enfermedad crónica e incluso a causa del agotamiento físico y mental del trabajador. De acuerdo a Cuartas (como se citó en Gutiérrez, 2014) el retiro laboral implica para la persona a punto de pensionarse o jubilarse una serie de cambios en su vida en todos los aspectos e influye también en las personas más cercanas a esta. La jubilación está muy relacionada con las leyes laborales, que establecen unos tiempos determinados para trabajar.

El término de rotación de personal en una organización se refiere al cambio de empleados ya sea por decisión propia, es decir de manera voluntaria, o por decisión de la organización. Para Robbins (como se citó en Flores, Abreu y Badii, 2008) la rotación voluntaria de personal hace referencia al retiro voluntario permanente por parte de una persona en la organización, de tal manera que si se presenta un porcentaje elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas en la organización. De acuerdo a Littlewood (2006), se define la rotación laboral voluntaria como la separación por cuenta propia del empleado para culminar su relación laboral, ya sea por renuncia o abandono del trabajo. En pocas palabras es posible argumentar que la rotación voluntaria se diferencia de los términos anteriormente expuestos, ya que hace referencia a la salida de la persona de una organización de manera voluntaria hacia otra organización. Esta particularidad de desvincularse de una organización de manera voluntaria para vincularse laboralmente a otra organización, es el tema de interés de la presente investigación.

En síntesis, la rotación de personal es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el

comportamiento del personal. Dentro de los factores externos se cita la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos y dentro de los factores internos, se puede encontrar como ejemplo la política salarial de la organización (Flores *et al.*, 2008).

Tomando en cuenta la investigación de Flores *et al.*(2008) en donde se evidenció que desde los años noventa y principios del dos mil, aumentó el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho. Con relación a lo anterior, Werther-Davis (como se citó en Flores *et al.*, 2008) afirma que este fenómeno es propio del mundo occidental ya que este ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos como la alta rotación en las organizaciones y pérdida de tiempo y económica en selección y capacitación de los empleados.

La rotación del personal, ya sea voluntaria o no, genera consecuencias en la organización es decir, si se tiene en cuenta que la organización ya invirtió recursos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa, en términos de costos primarios y secundarios. En concreto, los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (Chiavenato como se citó en Flores *et al.*, 2008). Por lo tanto, uno de los mayores retos para el área de recursos humanos es tratar de retener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible.

En este orden de ideas se expone que las acciones para retener a los mejores empleados son estrategias prioritarias en la función de gestión

de recursos humanos, ya que dichas acciones deben motivar a los empleados. La mejor forma de motivarlos consiste en darles un espacio en la toma de decisiones a nivel de gerencia y dirección, con el doble fin de que obtengan experiencia y además sean partícipes del desarrollo de la empresa (Barragán, Castillo y Guerra, 2009). También es importante brindarles flexibilidad en el trabajo y reconocimiento ya que las personas no desarrollan en primera instancia adhesión a la organización para la cual trabaja; las personas se comprometen por cómo se la valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para los empleados los valores y beneficios emocionales que sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Por lo cual retener a sus mejores empleados es un objetivo prioritario en las organizaciones (Barragán, Castillo y Guerra, 2009).

Dentro de las consecuencias de la rotación en la organización Teltschick (como se citó en Hirschfeld, 2006) expone que la separación de un empleado genera costos económicos en la organización, esto varía según el cargo que se debe ocupar y la dificultad de encontrar un reemplazo. En este proceso como se menciona anteriormente, se deben tener en cuenta diferentes aspectos como: los costos de reclutamiento, ya que se debe comenzar un proceso de selección arduo para encontrar a la persona idónea para el cargo, sin embargo, mientras se realiza este proceso, el trabajo que realizaba el empleado que se fue, debe distribuirse entre los demás. También el desarrollo de proyectos se ve afectado ya que si uno de los responsables decide retirarse puede poner en riesgo la finalización o el cumplimiento del proyecto.

Por otro lado, se presenta el periodo de integración de los nuevos empleados, lo cual no solo ocasiona costos con los programas de inducción, pues la organización debe tener en cuenta que los primeros meses del empleado recién llegado van a ser de acomodación, por lo tanto su productividad va a ser baja, creando en cierta manera pérdidas a la organización. Ahora bien, con lo anterior se puede derivar otro aspecto que

influye en la integración y adaptación del empleado a la organización y es la gestión del conocimiento o el saber hacer, los conocimientos vitales para la empresa los adquiere la persona que está a cargo y estos se obtienen a partir de la experiencia, este es el fruto de la larga práctica y es producto de la institución del empleado experto (Teltschick como se citó en Hirschfeld, 2006).

La transferencia de los conocimientos propios del cargo se deben dar a partir de la interacción estrecha entre partes y no se almacenan en documentos o en base de datos, por esta razón si en las organizaciones la fluctuación de personal es constante, esto puede afectar el desarrollo de funciones en la organización (Kransdorff como se citó en Hirschfeld, 2006).

Cuando un empleado se marcha de una organización, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la organización no solo pierde al empleado sino una pérdida de conocimientos. El clima organizacional, se ve afectado por la movilidad del personal, generando inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse utilizados, poco reconocidos, lo cual cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización, lo cual trae consecuencias en la imagen que la organización proyecta de sí misma al exterior (González, 2009).

Con respecto a las expectativas y motivos del cambio, Rippe y Heinning (como se citó en Hirschfeld, 2006) plantean que los motivos por los cuales los empleados deciden cambiar de empleo tienen que ver con aspectos vinculados con el propio trabajo y también con la evolución de la carrera. Por esta razón, una de las principales razones que lleva a un empleado a aceptar otra oferta laboral, es la búsqueda de nuevos desafíos. En ocasiones el empleado se siente sin voz ni voto y no percibe un plan carrera que le permita escalar con rapidez en la empresa, por esta razón decide ingresar a otra organización donde le ofrecen estas posibilidades. En cuanto al factor salarial, se ha encontrado que este es el menos importante ya que los incrementos salariales solamente llegan a la

mitad y al final de la lista de los motivos que incitan a cambiar de empleo (Rippe *et al.*, como se citó en Hirschfeld, 2006).

Por otro lado, Velásquez como se citó en Flores *et al.*(2008) a través de sus investigaciones, encontró que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de trabajo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son las siguientes: a) el empleado acepto por urgencia de un ingreso mientras encontraba una oferta mejor b) no se identificó con la cultura de la organización y/o con el liderazgo, c) que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado).

Para llevar a cabo la presente investigación fue pertinente comprender los términos de retención laboral, satisfacción y motivación. Estos aspectos se tienen en cuenta ya que se considera que son interdependientes entre sí, es decir, si el empleado considera que los motivos que lo llevaron a hacer parte la organización en la que trabaja , no se vieron cumplidos o no se relacionan con las expectativas que tenían acerca del cargo o la organización, es posible que no se encuentre satisfecho, razón por la cual puede existir mayor probabilidad de abandonar su puesto de trabajo; es por esta razón que el área de Recursos Humanos debe tenerlos en cuenta al momento de proponer estrategias de retención (Allard y Simón, 2007).

Las organizaciones utilizan estrategias para retener a los empleados, es decir prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a los empleados ubicados en cargos claves dentro de la organización lejos de convertirse en acciones que busquen hacer sentir bien a los empleados (Harvard como se citó en González, 2009). Es por esta razón, que las organizaciones deben ser innovadoras al momento de elaborar estrategias de retención y fidelización de sus empleados. Estas estrategias están relacionadas con factores motivacionales como: la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa, la calidad de la relación directa con los superiores inmediatos, el poder expresar las ideas y sugerencias, posibilidad de actuar y contribuir en otras áreas de la empresa,

oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, presencia de un ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad y equidad, planificación de la carrera profesional, reconocimiento de logros por parte de la dirección ,y sentimiento de recompensa y apreciación (Coparmex como se citó en Barragán *et al.*, 2009).

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que las organizaciones que no invierten en políticas de personal pueden verse en riesgo de naufragar dentro del mercado. Esto se debe a que este tipo de organizaciones se quedan sólo en estrategias para atraer y retener el personal, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad (Barragán *et al.*, 2009). A estos factores motivacionales se le denomina “salario emocional”, el cual resulta un factor clave en la satisfacción del empleado. De este modo, se pueden relacionar estos planteamientos con los resultados de las investigaciones de Schultz (como se citó en Flores *et al.*, 2008), en donde se encontró que la mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas (Schultz como se citó en Flores *et al.*, 2008). Los resultados de este estudio, contribuyen a la presente investigación para interesarse por la rotación voluntaria en jóvenes profesionales.

Los factores que inciden en la satisfacción laboral están ligados a los beneficios tanto humanos como económicos. Se puede promover la parte humana dentro de una organización, creando actividades que mejoren el clima laboral, lo cual busca que sus empleados sientan el apoyo y el respaldo de sus compañeros fomentando el trabajo en equipo. Por otro lado, los factores económicos son también importantes, su objetivo principal es fomentar la motivación, para lograr mayor productividad dentro de la organización y así obtener beneficios de manera recíproca, es decir tanto el empleado como la organización (Allard y Simón, 2007)

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Por esta razón es indispensable indagar acerca de las teorías de motivación en el área organizacional, como la teoría de los dos factores de Herzberg (1954), el cual sustenta que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionado: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos hacen referencia a las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Dentro de estos factores se encuentran las instalaciones y el ambiente. Engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, la relación con los colegas, etc. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente ya que son concebidos como los factores que previenen la insatisfacción más no promueven la satisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos están relacionados con el perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos la satisfacción de las personas es mayor. Estos factores hacen referencia al crecimiento personal, al reconocimiento, a la realización personal y la libertad para decidir cómo ejecutar en el trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg (1954), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción (Herzberg, 1954).

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero. El estudio de este tipo de motivación se relaciona con los siguientes conceptos: recompensa y castigo. Por lo anterior, Herzberg (1954) plantea que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow), las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad ya que la satisfacción de estas necesidades se da a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines (Reeve como se citó en Ramírez *et al.*, 2008). Contrario a la motivación intrínseca en donde la causa fundamental de la conducta se encuentra dentro de la persona, razón por la cual Herzberg (1945) plantea que la motivación intrínseca satisface las dos últimas necesidades de la escala de Maslow, la necesidad de autorrealización y la necesidad de reconocimiento ya que la satisfacción de estas necesidades se da a partir de aspectos relacionados con la tarea, la proyección laboral y la promoción.

Al hablar de motivación se considera pertinente abordar el tema de satisfacción laboral ya que ambos están relacionados. Cuando el trabajo

cumple con las motivaciones o las necesidades de la persona, hay una conformidad con lo que ofrecen en la organización por lo que se dice que hay un alto nivel de satisfacción. Es decir, la satisfacción laboral se da cuando las necesidades tanto personales como sociales e intelectuales son cubiertas en el ámbito laboral. De manera que se dice que la persona es idónea para el cargo ya que las expectativas de la persona y sus metas se ven reflejadas en este (Tejero-González y Fernández-Díaz, 2009).

En Colombia se han realizado diferentes estudios relacionados con la satisfacción laboral, uno de ellos es realizado por el Workforce 2020, de SAP Y Oxford Economics y publicado por El Tiempo (2014), en el cual se evidenció que Colombia está categorizado como el tercer país Latinoamericano en nivel de insatisfacción laboral, afirmando que sólo el 24% de la población Colombiana está satisfecha con su empleo; en este estudio se consultaron 5.400 empleados y empleadores. Los resultados de esta investigación arrojaron que existe una diferencia entre las expectativas que tienen las personas frente al trabajo que obtienen y lo que las empresas le ofrecen.

Teniendo en cuenta una de las definiciones de Locke (como se citó en Olarte, 2011) la satisfacción laboral es la disposición de la persona hacia su trabajo y por esta razón se dice que hoy en día, la satisfacción laboral parte de las necesidades del sujeto, y estas no solo hacen referencia directamente a lo que está relacionado con lo empresarial. Diferentes estudios en Colombia plantean que en la actualidad las personas no solo buscan recompensa económica, sino estatus de vida, posicionamiento y bienestar tanto personal como familiar, por estas razones son los factores que más se tienen en cuenta a la hora de describir si el sujeto está satisfecho con el trabajo (Olarte, 2011).

Con relación a lo anterior, se expone que en aquellas organizaciones donde la satisfacción de las necesidades se da de manera parcial, los colaboradores realizan sus funciones por obligación y por la necesidad de subsistir. Por el contrario, la posibilidad de sentir disfrute por

el trabajo que se realiza, incide en que los colaboradores sientan agrado por entregar lo mejor de sí en el trabajo quedando la sensación de estar en una organización donde la contribución del colaborador es significativa para la empresa (Flores *et al.*, 2008).

En este orden de ideas, se evidencia que las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, creadas para alcanzar objetivos comunes. Es por esta razón que algunas personas esperan encontrar en las organizaciones un excelente lugar para trabajar, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico, sintiéndose importantes y valiosas. También esperan encontrar reconocimiento y recompensas referidas al salario e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo, lo cual refuerza que las personas se sientan satisfechas con la actividad que están desempeñando en la organización. Así mismo esperan oportunidades de crecimiento, de libertad y autonomía dando paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso (Chiavenato, 2009).

A continuación se presentarán algunas investigaciones realizadas en Latinoamérica, las cuales dan cuenta de cómo la actitud hacia el trabajo, la estabilidad laboral, el salario, el ambiente de trabajo, la trayectoria laboral, el crecimiento profesional y el origen social se relacionan con la rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales (se hará breve mención al término de generación) el cual es el tema de interés de esta investigación.

De acuerdo a la investigación realizada por Álvarez, Calderón y Naranjo (2006) los modos de compensación en las organizaciones Colombianas son críticos puesto que generan resultados sensibles en los trabajadores. Las organizaciones Colombianas tienen conciencia sobre la flexibilidad salarial a partir del valor agregado que generan los trabajadores, sin embargo presentan inconvenientes al momento de medir la productividad que sirve de base para la compensación, lo cual genera desmotivación en los trabajadores, lo que finalmente los impulsa a buscar

un nuevo empleo que sea más acorde a sus expectativas de vida. La anterior investigación, se relaciona con los planteamientos de Zimmerman (2006), el cual realiza una investigación acerca de las variables que se presentan hoy en día en México al momento de abandonar o renunciar a un empleo. Para esto, clasificó unas variables que permitieron identificar los motivos, uno de ellos es que las personas no obtienen en sus trabajos un apoyo organizacional, lo cual no contribuye a que creen sentido de pertenencia hacia ella lo cual los lleva a que estén en constante búsqueda de un nuevo empleo o, en caso de que reciban una oferta no duden en aceptarla.

En este mismo orden de ideas, una investigación llevada a cabo por la universidad de Palermo acerca de rotación laboral en Argentina, Brasil, Chile y Colombia con una muestra de 175 jóvenes ejecutivos entre los 28 y 38 años de edad, que tenían cargos de gerentes y jefes, y estaban vinculados a empresas grandes y medianas. Arrojó como resultados que el 54% de los jóvenes encuestados abandonaron el trabajo antes de terminar el año, en donde el 88% de las desvinculaciones se debieron a situaciones emocionales y actitud hacia el trabajo; solo el 46% de las personas seleccionadas continuaban en su empleo después de 12 meses. Respecto a los resultados obtenidos, se cuestiona el impacto que esta desvinculación puede causar tanto para la organización como para las personas que deciden retirarse. En el caso de la organización se presenta un incremento de costos en aspectos como capacitación, inducción, selección, entre otros y, en el trabajador la poca credibilidad al momento de participar en un proceso de selección, ya que hoy en día la mayoría de las empresas tienen como foco de atención la permanencia de la persona y el tiempo de experiencia laboral vs la cantidad de empresas en las cuales ha laborado (Novoa, 2008).

Continuando con la línea de estudios realizados acerca de la rotación laboral, en Argentina se realizó una investigación en la cual se planteó la necesidad de indagar las representaciones subjetivas de la estabilidad laboral de los jóvenes, y cómo estas impactan al momento de

aceptar o rechazar una oferta laboral. Para lo anterior, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: la seguridad, la estabilidad, el salario, las posibilidades de carrera dentro de la empresa, los tiempos, el ambiente de trabajo y otros. Entre los hallazgos del estudio en mención, se encontró que un gran porcentaje de los participantes aceptaban empleos precarios por la situación económica que estaban viviendo. Sin embargo, si se les presentaba una mejor oferta laboral la aceptaban inmediatamente. También, mencionan que la estabilidad laboral se va valorando con el tiempo y solo se llega a esta, cuando la persona se encuentra satisfecha con su empleo (Busso, Longo y Pérez, 2014). Como conclusión de esta investigación, los autores plantean que en el caso de los jóvenes no existe una relación específica entre las trayectorias o experiencias de vida con respecto a la estabilidad laboral. Por esta razón, la inestabilidad laboral se plantea como algo subjetivo y que va de la mano a la experiencia que cada uno de los sujetos haya tenido en cuanto a la educación que recibió, las oportunidades y la economía de la época (Busso *et al.*, 2014).

En Buenos Aires, se realizó un estudio sobre las expectativas de los jóvenes en el trabajo y en el estudio. Se encontró, que la dimensión más predominante en la investigación relacionada con el ámbito laboral fue la de desarrollo profesional y la posibilidad de crecimiento; y dentro del análisis que realizaron plantearon que esto se relaciona mucho con que los jóvenes de la generación de hoy en día siempre están en busca de mejorar sus condiciones de empleo y lograr un bienestar laboral. También, plantean que actualmente para los jóvenes, el hablar de un trabajo tiene que ver con aspectos como estabilidad, crecimiento profesional, condiciones laborales, ingreso económico, la precarización laboral, el desempleo juvenil y la desigualdad de oportunidades. Como conclusión, exponen que para los jóvenes de la presente generación, el trabajo adquiere importancia o relevancia siempre y cuando les permita desarrollar habilidades, conocimientos y nuevos roles en ellos, y les generen confianza económica y en sí mismos (Aisenson, Legaspi, Valenzuela, Polastri y Duro, 2008).

Los resultados del estudio anterior se relacionan con los hallazgos de la investigación de Deleo, Fernández y Pérez (2013) realizada en Argentina, cuyo objetivo fue evaluar la influencia del origen social en las transiciones de inserción laboral en jóvenes argentinos, la cual arrojó como resultado que los jóvenes de estrato alto (81,2%) tienden a una mayor estabilidad laboral en ocupaciones no precarias respecto a los jóvenes de estrato bajo (66,0%), mientras que en ocupaciones precarias sucede lo contrario (46,3% respecto al 51,6%). Según este estudio, una posible explicación de este fenómeno es que mientras para los jóvenes de altos ingresos el trabajo precario es una situación “poco deseada”, para los jóvenes de sectores populares es una situación del “común y corriente”, socialmente aceptada. Para estos jóvenes de bajos ingresos, la movilidad laboral a un puesto de trabajo mayor calificado parece ser escasa, por esta razón es posible que permanezcan mayor tiempo en empleos precarios o roten entre este mismo tipo de empleos, contrario a los jóvenes de ingresos altos, en donde ven el empleo precario como el inicio del mundo laboral, más no como su destino.

Deleo et al (2013), señalan como conclusión que en los jóvenes de clase alta y media existe una mayor rotación voluntaria del personal motivada por la búsqueda de empleos que se adapten a sus expectativas y habilidades, diferente a los jóvenes de clase baja, en donde la rotación laboral es mayor ya que presentan mayores dificultades para conservar un empleo.

En este orden de ideas, la constante búsqueda de trabajo en los empleados jóvenes tiene que ver con el crecimiento profesional de las personas, es decir, el plan carrera. En caso de que la organización no brinde esto, hay un bajo nivel de compromiso afectivo lo que los lleva a no crear un vínculo afectivo ni de pertenencia hacia la organización

Se considera pertinente aclarar que, aunque la presente investigación no es sobre trayectorias laborales, estudios relacionados con este tema pueden brindar información relevante, como la investigación que

se realizó en México, la cual tuvo como muestra a jóvenes entre los 21 y 25 años los cuales se encontraban cursando los últimos años de universidad o habían finalizado sus estudios. Para evaluar la variable de la trayectoria laboral, se propuso hablar de cómo obtuvieron su primer empleo y como lo percibieron, y lo mismo para el último empleo. Se plantea que la obtención del primer empleo tanto en los hombres como las mujeres lo obtienen a través de sus contactos o las redes sociales; mientras que el último empleo, es decir, en el que se encuentran actualmente, lo han conseguido a partir de la hoja de vida que han ido creando y el buen nombre (Pérez y Urteaga, 2001). Esta investigación se considera importante para el estudio ya que las investigadoras tienen como objetivo conocer los motivos por los cuales los jóvenes profesionales aceptan el primer empleo y si estos van cambiando a medida que avanza la trayectoria laboral.

El estudio anterior, se relaciona con la investigación realizada por Sánchez (2010) la cual tenía una muestra de 20 empresarios (10 hombres y 10 mujeres entre 18 y 48 años) independientes con nivel de escolaridad bachiller y universitario. Se evidenció que la población entre hombres y mujeres empresarios independientes se concentra entre los 24 y 35 años lo que quiere decir que este rango de edad es la etapa productiva para consolidar su red y mejorar sus ingresos mensuales. También se evidencio que el 70% de los empresarios independientes han encontrado la libertad económica y financiera para lograr sus metas, mientras que el 25% restante les falta consolidar su red, capacitarse mejor en el negocio o realizar su actividad de una forma más adecuada. Con relación a los motivos que llevan a los empresarios a hacerse independientes, se encontró que el 70% de estos comenta que la razón fundamental para no seguir trabajando en otras empresas, es que en el tiempo que duraron en estas, no escalaban ni crecían en las organizaciones.

Se considera pertinente mencionar esta temática, puesto que en los últimos años se ha incrementado la rotación laboral voluntaria,

especialmente por parte de la población joven. A continuación se expondrá algunas investigaciones realizadas en Colombia frente a este fenómeno.

Según un artículo publicado por El País (2012), sobre el descontento laboral en profesionales colombianos, argumenta que una de las principales razones de inconformidad laboral en los jóvenes es porque “les toca trabajar en lo que se puede o les toca”. De los 3536 colombianos encuestados, 3258, es decir el 93% están insatisfechos con su empleo actual, y solo 278, es decir un 7% se mostraron satisfechos. Por otro lado, en Latinoamérica la consultora KPI Estudios, realizó en el año 2011 una encuesta que considero un total de 511 firmas entre los países Chile, Uruguay, Colombia, México y Argentina en donde se concluye que el país con mayor tasa de rotación laboral es Chile (25%), le sigue México tres puntos más abajo y luego Perú.

En cuanto a la población profesional y estudiantil encuestada, el 21% de egresados de toda la muestra desea cambiar su empleo actual, el 12% se siente satisfecho en su trabajo y el 5% estudia y trabaja simultáneamente. Este estudio afirma, que el alto índice de insatisfacción laboral afecta la eficiencia y productividad, aumentando el ausentismo laboral y disminuyendo los niveles de motivación.

Otro estudio realizado por El País (2013) expuso que en el 2012 la industria colombiana se incrementó en un 0,7% la cual logró emplear a 525.000 jóvenes, en relación a esto Ramírez (como se citó en El País, 2013) argumenta que las empresas siguen siendo un buen empleador para los jóvenes, ya que muchos logran “engancharse” al finalizar las pasantías. No obstante, añade que la rotación sigue siendo alta especialmente en la población juvenil ya que “muchos prefieren migrar hacia la prestación de servicios como vendedores, agentes de seguros y oficios afines”, ante el atractivo de ganar comisiones y más movilidad en lo personal y familiar”.

Al mencionar la problemática o el fenómeno que se está viviendo hoy en día en Colombia con la alta rotación de personal en las

organizaciones, la contribución de esta investigación es que como se puede observar la gran mayoría de estudios realizados en otros países está dirigido hacia las organizaciones y no a el sujeto, por esta razón, se pretende indagar los motivos personales para cubrir esa brecha de conocimiento, teniendo en cuenta que en Colombia se encuentra poca información documentada al respecto, el presente estudio se basa en investigaciones realizadas en otros países en los cuales este fenómeno si se ha abarcado de manera más profunda (González, 2009).

Ahora bien, teniendo en cuenta las investigaciones anteriormente presentadas, desde la Psicología organizacional resulta pertinente indagar por el impacto que puede tener la rotación voluntaria para el individuo, ya que las investigaciones tradicionalmente se han interesado por el impacto para las organizaciones, para esto se plantea la siguiente pregunta problema ¿Cuáles son los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la generación Millennials de la ciudad de Cali, Colombia. Para el desarrollo de esta pregunta, se plantea el siguiente objetivo general: caracterizar los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la generación Millennials de la ciudad de Cali, Colombia. Y dos objetivos específicos: identificar los factores motivacionales de origen intrínseco y extrínsecos que generan rotación voluntaria y por último, determinar si existe relación entre los factores motivacionales y las características generacionales de los Millennials en los jóvenes profesionales.

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, es pertinente precisar el término de juventud y generación.

Cuando se habla de jóvenes profesionales, se parte del concepto de juventud. Rice (1997) plantea que la juventud es la etapa de desarrollo caracterizada de los veinte a los treinta años, y hace referencia al momento en que el individuo debe resolver retos importantes, alcanzar

intimidad, elegir carrera y alcanzar un éxito vocacional, aspecto fundamental en la presente investigación.

En esta etapa las personas comienzan a afianzarse en el campo laboral y están en pleno desarrollo profesional. Los proyectos esbozados al comenzar la carrera empiezan a concretarse. Es una época de crecimiento personal y profesional. El trabajo permite desarrollar habilidades, cumplir con responsabilidades individuales y sociales, pero al mismo tiempo contribuye a situar a las persona en relación con los demás, definiéndolo socialmente. El trabajo para el adulto es lo que el juego para el niño, lo inspira y lo proyecta al futuro. La mayoría de las personas entran en crisis al llegar a los treinta. Surgen dudas, existen mayores presiones y más responsabilidades. Es bastante frecuente que se manifiesten en formas de replanteos, de conflictos matrimoniales, cambios de trabajo, depresión o ansiedad. Pero para otros llegar a los treinta significa descubrir aptitudes e intereses que hasta ahora se desconocían o no se habían considerado. Las relaciones con la familia y con los amigos continúan siendo estables y las metas profesionales progresan con rapidez (Craig, 1997).

Según Craig (1997) en la adultez temprana o juventud predomina el pensamiento operativo, dispuesto a ejecutar decisiones de profundas proyecciones hacia el futuro. Pero hacia los 35 años se va tornando más reflexivo, y empiezan a aparecer los primeros indicios de lo ya decidido y logrado. En la cual los jóvenes se caracterizan por luchar por hacerse miembros autosuficientes de la sociedad, comienzan a terminar con la dependencia y a asumir responsabilidades hacia sí mismos y los demás. Por lo que el ciclo profesional es de gran importancia para esta etapa, este comienza con las experiencias que llevan a la elección de una carrera y el término de esta, la búsqueda de un empleo, continúa con la realización de dicha elección para buscar la independencia total y termina con el retiro.

Por otra parte, de acuerdo a Mannheim (como se citó en Feixa y Leccardi, 2011) el termino generación tiene una connotación desde la perspectiva sociológica. Las generaciones son el resultado de los cambios históricos que comparte un grupo de personas de la misma edad y clase

social entre sí, “los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación”.

En este orden de ideas, Gilborg (como se citó en Chirinos, 2009) expone que el término de generación hace referencia a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. Este grupo se caracteriza por el cambio continuo de empleo, el poco sentido de pertenencia o vínculo a las organización, la alta rotación laboral en las organizaciones y la constante búsqueda de desarrollo y logros profesionales por parte de los colaboradores (jóvenes profesionales).

Así mismo, Ferreiro (2006) define generación como el grupo de personas que comparte características y comportamientos similares. Por ejemplo, el hecho histórico de la segunda guerra mundial y las implicaciones que tuvo principalmente en Estados Unidos, hizo que todos aquellos que nacían, se educaran y se desarrollaran durante esa época fueran denominados por la ciencia de ese momento como *Baby Boomers* según el autor.

De acuerdo a Oblinger (como se citó en Ferreiro, 2006) la generación nacida a finales de los años ochenta, se caracteriza por estar fuertemente influenciada por el fenómeno de la globalización y el constante desarrollo de las *TIC*, es por tal razón que varios autores la han denominado como la generación “*Net*”, “*Y*”, “*Milenio*” o “*Millennials*”. Esta generación siente que por medio de las *TIC* pueden satisfacer sus necesidades de entretenimiento, comunicación e información por tal razón, es posible que esta generación se caracterice por tener atracción hacia lo nuevo. Es una generación consumista y abierta al cambio tanto en la dimensión tecnológica como social, tienen un alto nivel de atención pues ejecutan diversas tareas al mismo, distinto a las anteriores generaciones.

Por otra parte, Lombardia, Stein y Pin (2008) realizaron una investigación que los llevó a establecer unas políticas de cómo dirigir a los

nuevos profesionales, sus motivadores y valores de la generación “Y”; para llevarlo a cabo, describieron las generaciones existentes. La primera generación es la generación tradicional (GT, la cual hace parte de los profesionales mayores de 58 años, luego mencionan la generación *Baby Boomers (BB)* que hace referencia a los profesionales nacidos entre los años 1946-1964, la generación “X” que son los profesionales que nacieron entre los años 1961-1980 y la generación “Y” que hace referencia a los profesionales del año 1980 en adelante. Planteando que hoy en día en una organización se puede encontrar a las cuatro conviviendo, sin embargo, cada una de ellas posee aspiraciones diferentes y realiza un contrato psicológico diferente con el empleador.

La generación de interés a indagar en esta investigación es la generación “Y” o “Millennials” ya que es la última de las generaciones que se encuentra laborando y es el fenómeno que se está evidenciando hoy en día y el cual muchas de las organizaciones han tenido que irse adaptando a sus intereses. Se plantea que los más viejos de esta generación están a punto de cumplir los 35 años y hace referencia a personas alegres, seguros de sí mismos y energéticos, el proceso para integrar a esta generación con las empresas ha sido de gran dificultad ya que responden a estímulos y motivadores diferentes de los que movían a sus predecesores. Son personas que tienen una perspectiva esperanzadora, una ética profesional, cortesía ante la autoridad, liderazgo y espíritu de inclusión, también son personas que buscan ascender constantemente, con respecto al ámbito laboral son muy desprendidos y priman el desarrollo profesional que el sentido de pertenencia hacia una empresa, es decir, su movilidad depende de las ofertas laborales.

Según Chirinos (2009) la generación “Y” o “Millennials” hace referencia a una generación que apenas está ingresando a la fuerza del trabajo. Las personas que hacen parte de esta generación tienen un conjunto de experiencias totalmente diferentes de las que tuvieron las personas que hacen parte de la generación de la posguerra y las de la generación “X” ya que han crecido con la vida totalmente planificada.

Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que dominó el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología. Muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes, razón por la cual tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características.

Esta generación espera que el lugar de trabajo les proporcione una trayectoria profesional, supervisiones controladas y comentarios frecuentes de elogio, razón por la cual tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y procesar el fracaso. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes (Chirinos, 2009). Con relación a la actitud ante el trabajo, se destaca que estas personas le dan mucha importancia al equilibrio laboral y personal ya que no desean renunciar a sus actividades y aficiones aunque trabajen. Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber como y cuando, buscan salarios ligados a objetivos debido a que exigen que su salario se adecue al desempeño de su tarea y recompensen su trabajo y su formación. Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente (González, 2011).

El hecho de que una organización sea capaz de brindar un espacio en el que los jóvenes profesionales de esta generación perciban que el pensamiento independiente es valorado, existen retos y en donde las funciones son variadas y con objetivos, incide en que estos se sientan motivados en su lugar de trabajo.

Según González (2011) los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones,

situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendimiento, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados, razón por la cual a esta generación no parece asustarle la rotación y, si bien motiva escalar posiciones, no es tanto por lo que representan de rango o poder, sino por lo que implican de reconocimiento y de mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios. Los jóvenes de la Generación “Y” o “Millennials” no son leales a sus empleadores, son leales a su carrera profesional. Estarán dentro de las compañías que les ofrezca estructura y movilidad interna. Si la compañía se niega a invertir en ellos, la dejarán.

Por otra parte, Allard y Simón (2007) en el momento en que describen a la generación “Y” o Millennials hablan de las expectativas que comparten entre ellos. Estas tienen que ver con: la responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones, búsqueda de un entorno de trabajo agradable, fomentar las relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, colaboración y toma conjunta de decisiones, *feedback* continuo y revisiones de su rendimiento, comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles, entre otros. En el momento en que estas expectativas no se cumplen, los jóvenes profesionales no se sienten satisfechos con su trabajo lo cual deciden estar en constante búsqueda de un nuevo empleo, el cual supla todas sus expectativas y necesidades generando en las organizaciones una alta rotación laboral voluntaria.

Partiendo del interés que tiene la presente investigación hacia los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación de los Millennials, los cuales son los jóvenes que en la actualidad tienen entre 21 y 34 años de edad, es pertinente exponer la investigación realizada por la revista Dinero (2016) la cual afirma que en la generación de los Millennials predominan las motivaciones personales trascendentales e intrínsecas además son más productivos si con su labor satisfacen a terceros, incluso pasando por encima de las motivaciones extrínsecas, como el dinero. Como conclusión

de esta investigación, afirman que esta generación tiene como premisa no quedarse mucho tiempo en una misma organización, por tanto se debe cambiar la forma de pensar si se quiere potenciar su productividad. Se debe tener en cuenta que es una generación basada en reconocimiento de logros alcanzados y reconocimiento de logros de equipo, los cuales se adaptan fácilmente. Una de las mejores maneras para atraerlos es brindándoles libertad y autonomía en sus labores.

Sin embargo, tiempo después esta misma revista publicó otra investigación en donde encontró una contradicción con la hipótesis que los Millennials no quieren transcurrir el resto de su vida en un mismo puesto de trabajo ya que su deseo es emprender, viajar o autorrealizarse pues según un estudio realizado en Colombia, uno de los principales objetivos de los jóvenes es conseguir su primer empleo y mantenerse en él. Cifras reveladas por el Departamento Nacional de Estadística (Dane) revelan que el 40,8% de los desempleados jóvenes considera que uno de sus mayores obstáculos en el 2015 fue la falta de experiencia laboral (Dinero, 2016).

El estudio mencionado anteriormente es relevante, ya que hace énfasis en los factores motivacionales que se relacionan con el empleo y en población juvenil, los cuales son los focos de interés de la presente investigación.

Por último, para esclarecer la diferencia entre juventud y generación se tomó en cuenta una investigación realizada por Urcola, (2003) sobre el concepto sociológico de juventud, en el cual concluye que el término generación hace alusión al carácter histórico del concepto de juventud (contexto nacional y mundial), ya que no es lo mismo un joven de los años '70 que uno de los '90 pues sus problemáticas y necesidades están atravesadas por un contexto social, político, económico y cultural notoriamente diferentes. Una generación es producto de una coyuntura en el tiempo con códigos culturales donde influye el ámbito político, tecnológico, artístico e ideológico.

METODO

Diseño

La presente investigación es de tipo cualitativa con el fin de tener una perspectiva más amplia de cuáles son las causas y motivos que llevan a las personas de la generación “Y” o Millennials a abandonar de manera voluntaria su empleo, ya que este tipo de investigación permite comprender a las personas dentro de su marco de referencia de vivencias personales y en su ambiente, logrando mayor profundidad a la hora de indagar los motivos por los cuales los jóvenes profesionales, en este caso 12 participantes, han decidido cambiar de una empresa a otra en los últimos dos años (Baptista, Fernández y Hernández, 2006).

La investigación de tipo cualitativa, está orientada por un diseño narrativo ya que posibilita abordar el fenómeno desde la perspectiva del participante (individual y colectiva), busca evaluar una sucesión de acontecimientos por medio de los datos que se obtienen de entrevistas. En este proceso, el investigador reconstruye la historia de la persona o la cadena de sucesos, posteriormente los narra bajo su óptica y describe e identifica categorías y temas emergentes en los datos narrativos, lo cual se evidencia en los resultados expuestos en esta investigación (Creswell como se citó en Salgado, 2007). Lo anterior, se realizó por medio de las entrevistas realizadas a los 12 participantes.

Participantes

Para la selección de los 12 sujetos a participar se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

El primero está relacionado con la edad ya que los participantes deben encontrarse entre 23 y 30 años de edad. El segundo criterio hace referencia a la experiencia laboral la cual debe ser mínima de un año. El tercer criterio está relacionado con el lugar de origen y en el que se encuentran viviendo actualmente el cual es la ciudad de Cali, Colombia. Y finalmente, los participantes deben haber vivenciado por lo menos una rotación laboral voluntaria y tener contrato directo con la organización en la que se encuentran trabajando actualmente. Por esta razón, se tendrá como pregunta filtro el tiempo de experiencia laboral y si ha renunciado de manera voluntaria de algún trabajo en los últimos dos años.

La técnica que se utilizó para contactar a los participantes fue por bola de nieve lo que significa que se contacta con los sujetos de interés por medio de un informante clave. La selección de estos es intencional puesto que se tiene información previa y el objetivo de este estudio incluye un tipo de trabajadores con características específicas (Quintana, 2006).

A continuación se expondrá en la tabla 1 las categorías de análisis de la entrevista que se utilizaron en la presente investigación.

Tabla 1.

Definición de Categorías de Investigación.

| Categorías | Subcategorías |
|---|--|
| Rotación laboral voluntaria | Satisfacción laboral |
| Se entiende por rotación laboral voluntaria la decisión por parte del colaborador de retirarse de la organización a la que pertenece (Robbins como se citó en Flores, Abreu y Badii, 2008). | Se entiende por satisfacción laboral el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (Muñoz-Adánez como se citó en Caballero, 2002). |

Insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral hace referencia al sentimiento de desagrado que experimenta una persona por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que no está a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas (Muñoz-Adánez como se citó en Caballero, 2002).

Motivación

Se entiende por motivación la fuerza interna que impulsa a realizar una determinada actividad encaminada a la consecución de ciertas metas y objetivos laborales (Hetzberg, 1954), la motivación se divide en dos tipos de factores:

Factores intrínsecos de motivación laboral

La motivación proviene de fuentes internas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran dentro de la persona.

Están conformados por:

- Reconocimiento
- Promoción
- Logros
- Crecimiento
- Desarrollo personal

(Hetzberg, 1954)

Factores extrínsecos de motivación

La motivación proviene de fuentes ambientales externas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la

persona.

Están conformados por:

- Salario
- Prestaciones sociales
- Instalaciones laborales
- Políticas de la organización

(Herzberg, 1954)

Técnica de recolección de información e instrumento

Teniendo en cuenta las categorías de análisis mencionadas anteriormente, se diseñó el cuestionario que se empleó para la realización de la entrevista semi-estructurada, la cual consiste en recolectar información a profundidad de un grupo de sujetos que cumplan con características específicas. De acuerdo a los planteamientos de Quintana (2006), es una técnica semi-estructurada que se va reorientando en relación al avance de la investigación. Morgan (como se citó en Quintana, 2006), expone los siguientes criterios para llevar a cabo de manera exitosa la entrevista: a) cubrir un máximo de temas relevantes, b) brindar información lo más específica posible, c) promover una interacción positiva que contribuya a explorar los sentimientos a profundidad de los participantes, d) tener en cuenta el contexto personal de los participantes.

La herramienta que se usó para procesar la información obtenida del instrumento es el ATLAS. ti 7. Así mismo, la técnica que se utilizó para analizar los resultados hace referencia a la técnica de contenido latente la cual permite identificar, codificar y categorizar los datos obtenidos a partir de las entrevistas. Esta técnica se puede realizar presencial o de frecuencia, en este caso se da de manera presencial. Es decir, permite clasificar las narraciones de los participantes en las subcategorías de

análisis propuestas en la presente investigación (Mayan, 2001). Esta técnica, sugiere que una vez que se hayan integrado los datos, estos puedan agruparse con otros datos que han sido recolectados de manera cualitativa o cuantitativa, con el objetivo de que el investigador busque contradicciones entre estos. Es por esta razón, que se consideró pertinente incluir dentro de la investigación la prueba psicotécnica llamada CMT (cuestionario de motivación en el trabajo) la cual evalúa los factores de motivación de una persona en el ámbito laboral.

Tabla 2.

Definición y descripción del cuestionario de motivación en el trabajo (CMT).

| Cuestionario de Motivación en el trabajo | | |
|--|-----------------------|--|
| Esta prueba tiene como objetivo brindar información de aspectos generales del trabajo, comprendiendo los intereses personales del individuo. Este cuestionario abarca las teorías de motivación de diferentes autores y se presentan los resultados orientados a tres dimensiones motivacionales: primera es interna, motivación externa y medios para obtener retribución (Amado, Giraldo y Moreno, 2008) | | |
| Categorías que evalúa | Subcategorías | Definición |
| FACTORES INTERNOS condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo | Orientación al logro | Se caracteriza por la intención de inventar, de hacer algo que permita aventajar a otros llegando con eficiencia y excelencia a resultados |
| | Afiliación | Obtener/ conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, dando y recibiendo afecto, generando relaciones de amistad y apoyo |
| | Poder | Se manifiesta por deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia |
| | Autorrealización | Es el deseo de realizar actividades que permita la utilización de habilidades y conocimientos personales; utilizando al máximo las competencias que posee. |
| | Reconciliación | Se manifiesta por la realización de actividades que permiten obtener de los demás atención, aceptación ó admiración |
| RETRIBUCIÓN los medios preferidos para obtener | Dedicación a la tarea | Dedicación de esfuerzo, tiempo o iniciativa al trabajo, por el deseo de demostrar en el calidad. |

| | | |
|--|-----------------------------|--|
| retribuciones en el trabajo | Aceptación de autoridad | Disposición a acatar, reconocer y aceptar a las personas con autoridad, sus decisiones e instrucciones. |
| | Aceptación a normas/valores | Disposición a actuar en concordancia con las creencias, valores, principios, políticas y normas de la organización |
| | Expectación | Disposición a esperar pasivamente, a dar crédito a promesas de otros, a esperar que los asuntos de la vida resulten favorables. |
| | Requisición | Disposición a solicitar de modo directo, persuadir, negociar, insistir, como medio para obtener lo esperado o deseado. |
| FACTORES EXTERNOS condiciones motivacionales externas | Supervisión | Búsqueda de trato considerado, retroalimentación o valoración favorable por parte de personas con autoridad. |
| | Grupo de trabajo | Valoran positivamente las condiciones sociales de trabajo que proveen a la persona la posibilidad de estar en contacto con otros |
| | Contenido de trabajo | Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía. |
| | Salario | Alta valoración a las condiciones de retribuciones económicas, asociadas al puesto de trabajo |
| | Promoción | Interés por identificar posibilidades claras de movilidad, por encontrar oportunidades futuras de vida y de trabajo. |

Procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo seis fases:

Fase 1: revisión de base de datos y antecedentes del fenómeno para la elaboración del marco teórico y formulación de la pregunta problema. En esta fase se identificó el diseño de la investigación. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, por esta razón se diseñó una entrevista semi-estructurada la cual permite indagar los aspectos de las categorías. Además, se llevó a cabo la implementación de un instrumento validado Cuestionario de Motivación al trabajo (CMT) que está conformado por factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, con el fin de profundizar la información de cada categoría (determinada previamente por las investigadoras) que se obtuvo a partir de las entrevistas.

Fase 2: una vez se construyó la entrevista semi-estructurada, se envió a tres jueces expertos los cuales evaluaron la claridad, pertinencia, ubicación y suficiencia de esta. Para esta investigación se acudió a tres jueces expertos, el primero fue un docente psicólogo con maestría en Psicología de la Universidad del Valle y candidato a Doctor en Psicología, el segundo una Docente de la Pontificia Universidad Javeriana especializada en Psicología Organizacional y el tercero una psicóloga con enfoque organizacional y con vinculación laboral al área de desarrollo humano de una multinacional de la ciudad de Cali, Colombia. Seguido a esto, se realizó la entrevista piloto la cual permitió identificar que algunas preguntas no eran pertinentes para obtener la información deseada y así lograr modificar el formato inicial.

Fase 3: se identificaron los criterios de inclusión los cuales se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar los participantes. Después se inició la búsqueda y selección de los participantes teniendo en cuenta los criterios de inclusión.

Fase 4: presentación de la temática y las condiciones de la investigación a los participantes, en esta fase se expusieron y respondieron las dudas que surgieron por parte de las personas seleccionadas. Una vez aclaradas todas las dudas, se procedió a la firma del consentimiento informado.

Luego de esto se inició con la entrevista semi-estructurada y para finalizar se aplicó la prueba CMT. Lo anterior, se llevó a cabo en una sola sesión con una duración aproximada de dos horas.

Fase 5: se realizó el análisis de la información de la entrevista semiestructurada. Para este proceso se utilizó la herramienta denominada ATLAS.ti 7, la cual ayuda a llevar a cabo el análisis cualitativo de bases de datos. Además, ayuda a organizar, reagrupar y gestionar el material de manera sistemática. Una vez, procesada la información a través de la herramienta anteriormente mencionada, se procedió a realizar el análisis de contenido latente. Primero, se realizó la codificación la cual hace referencia a la acción de identificar o familiarizarse con las alusiones brindadas por parte de los participantes para posteriormente organizar la información. Una vez realizada la codificación, se procedió a categorizar las alusiones más significativas, de acuerdo a las subcategorías de análisis propuestas en la presente investigación. Por otra parte, para realizar el análisis de la prueba CMT se accedió a la calificación, utilizando el software de la misma y el protocolo de interpretación correspondiente.

Fase 6: Después del análisis de los resultados, se procedió a contrastarlos con la teoría para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, y así generar discusión, conclusiones y recomendaciones.

Consideraciones éticas

El Ministerio de Salud de la República de Colombia creó la resolución 8430 el 4 de octubre de 1993, esta resolución se encarga de establecer las normas administrativas, técnicas y científicas para la investigación en salud (Ministerio de salud, 1993).

Es pertinente aclarar que para la realización de la siguiente investigación se tuvieron en cuenta los aspectos éticos de la investigación en seres humanos que plantea dicha resolución, se recalca el capítulo I

(Ministerio de salud, 1993) el cual expone el criterio de respeto a la dignidad y la protección de los derechos y el bienestar de las personas que participarán en la investigación. Por otro lado, se contó con un consentimiento informado, entendiendo este como el acuerdo por escrito mediante el cual el sujeto autoriza su participación en la investigación con pleno conocimiento de los beneficios y riesgos a que se someterá con la libre elección sin coacción alguna. Este documento informa los objetivos de la investigación, los procedimientos que se llevarán a cabo, los beneficios que podrá obtener el participante, la justificación de la investigación, los nombres y direcciones de cada uno de los investigadores para responder cualquier inquietud del participante, también informa que la identidad del sujeto se mantendrá oculta y se utilizarán pseudónimos lo cual no le traerá ningún problema dentro de la organización por la información que nos provea (Ministerio de salud, 1993).

Para este tipo de investigación se tomaron las medidas pertinentes para evitar cualquier riesgo o daño a los sujetos de investigación, de todas maneras es importante recalcar que el tipo de investigación a realizar es sin riesgo ya que se utilizan técnicas y métodos de investigación documental retrospectiva y no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de variables psicológicas, biológicas o sociales de los individuos que participen en el estudio, se realizaran entrevistas y pruebas psicotécnicas las cuales no afectaran aspectos sensitivos de su conducta. Sin embargo, los investigadores están en la obligación de suspender la investigación de inmediato en caso de que se presente algún riesgo o daño para la salud del sujeto quien participa en esta, o para aquellos que así lo deseen (Ministerio de salud, 1993).

RESULTADOS

A continuación se expondrán los resultados obtenidos en la investigación. Primero se presentará la información sociodemográfica (edad, sexo, número de rotaciones y estado civil) de los participantes, seguido a esto se presentarán los resultados de la entrevista analizada por medio de la técnica de contenido latente y por último, los datos obtenidos del CMT.

Tabla 3.

Datos sociodemográficos de los participantes

| Participante | Edad | Sexo | | No. Movilidades Voluntarias | Estado civil |
|--------------|------|------|---|-----------------------------------|--------------|
| | | F | M | | |
| 1 | 27 | | X | 3 | Soltero |
| 2 | 25 | | X | 1 | Soltero |
| 3 | 23 | X | | 2 | Soltero |
| 4 | 25 | | X | 2 | Soltero |
| 5 | 28 | | X | 1 | Soltero |
| 6 | 27 | | X | 1 | Soltero |
| 7 | 29 | | X | 1 | Soltero |
| 8 | 28 | | X | 1 | Soltero |
| 9 | 26 | X | | 1 | Soltero |
| 10 | 24 | | X | 1 | Soltero |
| 11 | 23 | X | | 1 | Soltero |
| 12 | 28 | X | | 3 | Soltero |
| TOTAL | | 4 | 8 | | |

De acuerdo con los criterios de inclusión establecidos anteriormente, se evidencia que gran parte de los participantes eran de sexo masculino en edades comprendidas entre los 23 a 29 años de la ciudad de Cali, Colombia. Los participantes presentaron al menos una movilidad voluntaria donde la mayoría tenía una y los demás de dos a tres movildades, el estado civil de todos los participantes es soltero.

A continuación se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a los 12 participantes las cuales fueron clasificadas y analizadas por subcategorías determinadas previamente en la entrevista por medio de la técnica de análisis de contenido latente.

Con relación a la subcategoría de satisfacción laboral, se encontró que los participantes experimentan un sentimiento de agrado cuando realizan un trabajo que les interesa, en donde el ámbito de trabajo les resulta atractivo y les permite sentirse a gusto. Así lo expreso el participante n° 1, hombre de 27 años de edad la ciudad de Cali, Colombia en una parte de su entrevista "...En Banco de Occidente acepte el empleo porque tenía la oportunidad de tener una estabilidad, digamos que la paga no era mala, el clima laboral del banco era muy bueno y con las funciones que realizaba pues me sentía a gusto, básicamente esas fueron las razones por las que decidí aceptar mi primer empleo".

Lo anterior lo confirma la participante n° 3, mujer de 23 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia en su testimonio:

"La verdad lo primero que espero es encontrar algo que de verdad me guste, yo sé que todo el mundo dice esto pero es verdad ya que esto es algo que vas a hacer para toda la vida".

En los participantes, cuando el trabajo cumple con las necesidades tanto personales como sociales e intelectuales y además permite tener un equilibrio entre estos factores les, se genera en ellos satisfacción laboral.

Esto se ve reflejado en la respuesta de la participante n°12, mujer de 28 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia:

“Lo más importante es la estabilidad laboral, en cuanto al pago, al contrato en prestaciones y horario, que si toca trabajar de más que toque pero que no sea frecuente y que también sea reconocido sino es con dinero pues con tiempo o espacio ... que haya reconocimiento por el trabajo que uno hace, que reconozcan el esfuerzo de las personas, que haya igualdad no que el tema de la rosca... que las empresas busquen no solo enriquecerse ellas sino al personal, es decir si nosotros ganamos más, que el personal también gane. Tener contento al trabajador, y que sea legal, que todo sea muy legal”.

Por otro lado, la participante n°11, mujer de 23 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia expresó lo siguiente:

“También que uno puede crecer profesionalmente en la organización, entonces se ha visto que muchos ahí iniciaron como practicantes ahora en unos años pasaron a ser auxiliar y están presentando propuestas para ser coordinadores o jefes, y se ve que uno puede llegar a escalar que normalmente en una organización no se ve y que también te apoyan para aprender para hacer una maestría una especialización y pues eso es muy bueno porque realmente confían en el talento humano que tienen”.

Así mismo, lo confirma la participante n° 9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia.

"Un buen empleo es aquel que te permita tener un equilibrio entre tu desarrollo personal profesional y que no afecte tu calidad de vida. A nivel profesional que me permita pues como especializarme más y desarrollarme o sea que me permita como ascender y en cuanto a lo personal pues obviamente si me voy a desarrollar me va a portar satisfacción personal porque es una de mis metas en cuanto a mi

desarrollo personal y que me dé una estabilidad económica para poder llevar la vida que me gusta llevar o sea como el tema de remuneración a mí me interesa mucho y creo que es algo que es un aspecto que pretendo que me permita el trabajo como generar equilibrio entre esas dos cosas”.

También se encontró los participantes asocian la satisfacción laboral con el trabajo en equipo, ya que consideran de gran importancia el tipo de relación o el vínculo que generen con los demás colaboradores. Esto lo corrobora el participante n° 8, hombre de 28 años el cual expresó lo siguiente:

“El segundo es el ambiente laboral o clima laboral, no sé cuál es la diferencia sentirse bien donde estas, las personas con las que compartís, te gusta compartir con ellas y que no sea hartado o aburrido o irritante ir todos los días al trabajo y estar con personas que no te gustan. Que no te entienden con las que no podas trabajar, con las que no puedes compartir tus ideas o con las que sencillamente no te sientes identificado, porque va a ser más difícil lograr o conquistar las metas, trabajar o hacer sinergia o dar armonía que te permita llevar una vida laboral buena”.

De igual manera, el participante n°5, hombre de 28 años de edad de la ciudad de Cali expreso:

“Espero un buen ambiente laboral, donde todos seamos más que solo compañeros de trabajo, donde haya confianza y un buen ambiente. También espero poder generar un impacto positivo en la misma organización y en mis compañeros”.

Los participantes también se sienten satisfechos en el ámbito laboral cuando trabajan en una organización reconocida, ya que les permite desarrollar sentido de pertenencia, orgullo y afinidad con las labores que desempeñan.

“El proceso en el que estoy y digamos que las metodologías de trabajo como las *BPM y obviamente el reto de que la marca que en este momento estoy manejando o de la cual soy responsable es una de las marcas más importantes a nivel nacional, entonces digamos que ser jefe de la planta Winny, es decir, de uno de los productos de Winny pues es algo muy significativo para mí porque es un producto muy reconocido y líder en su mercado. Todo esto le exige a uno un nivel de competitividad y de resultados muy altos para poder mantenerse ahí. Esto hizo que fuera muy atractivo para mí” (Participante n° 6 hombre de 29 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

En cuanto a la subcategoría de insatisfacción, en general los participantes resaltan que el hecho de realizar un trabajo que no les interesa, en un ambiente en el que no están a gusto, dentro del ámbito de una organización que no le resulta atractiva y por el que reciben una serie de compensaciones personales, sociales y económicas no acordes con sus expectativas, les genera sentimiento de desagrado frente a su trabajo.

“Me sentía inconforme en el asunto de que no estaba alineado a lo que yo había estudiado inicialmente y que no me sentía conforme con las políticas y el ambiente laboral de la organización. Una de las razones por las que yo tuve el cambio de trabajo fue porque en mi anterior trabajo no compartía el lineamiento laboral, tenía que trabajar como loco quemarme las pestañas, matarme trasnochando. Esa es una palabra muy normal para esa empresa, uno tenía que levantarse a trabajar nuevamente y no tener la oportunidad de vivir experiencias familiares de poderse acostarse a ver una película, descansar, leer un libro, ir al gimnasio entonces ese ámbito ese balance para mí muy importante. Hoy en día si es un criterio de decisión muy grande no me voy a ir a trabajar como loco mil horas para finalmente sentir que se está perdiendo la familia, la vida por estar metido en una oficina” (Participante n° 2, hombre de 25 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

De igual manera, los participantes identifican que cada vez que se encuentran frente a la decisión de escoger un empleo, tienen en cuenta que la serie de compensaciones que la empresa les ofrece estén alineadas con sus valores y su filosofía de vida. El hecho de que el empleo le genere a la persona compensaciones como bonificaciones, subsidios de vivienda, educación, alimentación, tipo de contrato, cultura y políticas de la organización; y valores como el respeto, trabajo en equipo, tolerancia, cooperación, los cuales estén alineadas con sus expectativas, influye en la decisión de pertenecer o permanecer en una organización.

“Lo que yo hago pues es hacer un análisis costos-beneficios, yo digo bueno yo me estoy matando tanto tiempo. Más que todo pienso en horas y energía, en estrés, muchas cosas las coloco en una balanza, coloco en el otro lado de la balanza el dinero que yo recibo, la paga que recibo por esas actividades que desarrollo y que me generan estos costos. Si ya esos costos son mayores pues yo ahí ya comienzo a digamos a ver otras opciones. Eso por un lado y lo otro es que yo encuentre que el clima laboral de la organización es demasiado fuerte que no pueda con eso. Esto también me motivaría a mí a renunciar a un empleo” (Participante n°4, hombre de 25 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

“Los factores más relevantes, como te decía son las condiciones salariales, condiciones de contratación, hoy en día se ve mucho no solo lo salarial sino beneficios, el tema de tener medicina prepagada, seguros, auxilio de estudios, entre otros” (Participante n°6, hombre de 29 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

“Yo me moví de Kimberly a Lafrancol porque me ofrecía algo más estable pues yo estaba en Kimberly la empresa era buenísima era lo que yo quería pero yo estaba por una temporal estaba tercerizada entonces no me cobijaba todos los beneficios ni tenía un contrato a término indefinido que es obviamente lo que uno busca y ya cuando me pase a Lafrancol me fui porque pues primero me ofrecieron un salario un poco más alto porque me ofrecieron un contrato a término indefinido y porque igual me estaba

pasando a otra multinacional que había sido una de las cosas que a mí siempre me habían llamado la atención " .

En este factor de insatisfacción laboral, también se evidencia que los participantes expresan que aunque tienen un empleo en el cual el aspecto salarial es significativo, no es fundamental para ellos. También buscan el reconocimiento o sentirse indispensable en la organización, en pocas palabras sentirse valorados en esta.

“No me sentía ni valorado ni incluido, era un puesto muy llamativo y ganaba muy bien pero no me gustaba el trabajo que me tocaba hacer, por eso decidí dejarlo” (Participante n° 7, hombre de 28 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

Por último, los participantes comentan que el estilo de liderazgo del jefe o de sus superiores es importante en una organización, si las funciones que les asignan no están alineadas con su vocación y si su opinión no cuenta en las decisiones que se toman en la organización, experimentarían una sensación de desagrado o insatisfacción.

“Cuando vos no crees en las cosas o sentís que te las imponen, no puedes digamos como que te dicen “ no eso viene de la gerencia” o “no esa regla ya está dada” y vos no las sentís como tuyas es muy difícil trabajar y sentís como que el trabajo se te vuelve una mamera, una amargura, se te hace los días largos, no entiendes porque estás trabajando y es aburridor, no hay un compromiso” (Participante n°6, hombre de 28 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

En lo que respecta a la subcategoría de los factores intrínsecos, se evidenció que estos factores de la motivación laboral están relacionados con la satisfacción laboral ya que si las compensaciones sociales, intelectuales y personales que ofrece un trabajo están relacionadas con los factores que motivan a una persona, esta se sentirá satisfecha en el lugar de trabajo donde se desempeña. Así lo expuso el participante n° 1,

un hombre de 27 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia “El hecho de retarme a adquirir nuevas responsabilidades como a poner a prueba mis conocimientos mis capacidades, poder demostrar que con alguna idea algún aporte de algún tipo pueda eso pueda conllevar un resultado positivo en la toma de la decisión de la empresa y buscar el beneficio para todos en general y para la empresa, me llenaría de satisfacción poder lograr algo por este estilo “.

Los participantes consideran que una organización debe brindar la posibilidad de crecer al interior de esta y de desarrollar nuevos conocimientos que les permitan lograr metas tanto a nivel profesional como personal.

“Espero de mi trabajo que en un futuro yo tenga la posibilidad de tener ascensos mejores reconocimientos en cuanto va muy ligado lógicamente que sería un crecimiento profesional respecto a lo que sería mi vida laboral y es que uno no solamente busca estar en una parte donde se vaya a quedar toda la vida quieto sino que uno también busca que uno tenga una oportunidad que tenga posibilidades de poder desempeñar nuevas cosas aprender temas que le sirvan a uno para crecer tanto personal como profesionalmente eso son temas muy importantes para tener en cuenta” (Participante n°1, hombre de 27 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

"Realmente cambie de empleo porque creo que en el empleo que tengo en este momento puedo crecer más como profesional lo hice más pensado en un futuro y en la forma como uno se puede proyectar" (Participante n°11, mujer de 23 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

Por otro lado, los participantes manifiestan que las organizaciones deben generar un reto o un desafío en ellos para que puedan permanecer motivados y satisfechos en el trabajo.

“Lo que más me llamo la atención fue el reto para lo cual me estaban buscando, me convocaron para trabajar en una planta que era relativamente nueva, llevaba un año de funcionamiento con muchos problemas, muchas pérdidas y mucha falta de estandarización de procesos entonces digamos que eso me puso un nuevo reto que era lo que finalmente yo estaba buscando.” (Participante n° 6, hombre de 28 años de la ciudad de Cali, Colombia).

“El reconocimiento por parte de mis compañeros y mis jefes influye mucho. Influye positivamente ya que eso me motiva a cumplir mis funciones cada vez de una mejor manera mejor disposición a dar pues la milla extra como le decimos en muchas organizaciones y generar más sentido de pertenencia hacia la organización. Además el hecho de retarme a adquirir nuevas responsabilidades, como a poner a prueba mis conocimientos mis capacidades, poder demostrar que con alguna idea o algún aporte de algún tipo pueda conllevar un resultado positivo en la toma de la decisión de la empresa y buscar el beneficio para todos en general y para la empresa pues me llenaría de satisfacción poder lograr algo por este estilo” (Participante n° 1, hombre de 27 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

De igual manera, los participantes manifestaron que el hecho de desempeñar funciones que sean de su agrado es un factor de gran importancia a la hora de decidir permanecer o desvincularse de una organización. La participante n° 3, mujer de 23 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia expuso lo siguiente:

“Pues la verdad me fijo mucho en el salario y en el clima organizacional. Pues si uno se siente bien trabajando con las personas del equipo con los que uno está alrededor pues yo creo que eso lo hace todo en el trabajo. Obviamente también las tareas que uno realice, ya que me gustan que sean variadas no tan operativas. Además me gusta que mi jefe me tenga en cuenta ya que eso ayuda a ganar mayor posicionamiento en las decisiones”.

Así lo confirmó el participante n°1, hombre de 27 de años de edad de la ciudad de Cali, Colombia:

“Un buen empleo para mí es un lugar en el cual me brinde esa seguridad de que si me pueda desarrollar es un empleo en el que diga voy a durar bastante tiempo voy a comprometerme con mis labores. No solo estar un tiempo y mirar otras oportunidades o cosas por el estilo. Un trabajo donde me sienta identificado primero con las funciones que yo haga que sean acorde para lo que soy bueno para lo que estudié y que sea un trabajo en el cual me pueda desarrollar mucho más a nivel profesional”.

Los factores intrínsecos como el reconocimiento, la participación, la proyección laboral, el crecimiento personal y profesional también son fundamentales para los participantes al momento de decidir su permanencia en una organización.

"Cuando te hacen participe de decisiones estratégicas es porque están teniendo en cuenta tu criterio y tu concepto y eso quiere decir que si te están llamando para que opines es porque es importante y porque tienes buenas ideas entonces creo que en el momento de tomar decisiones estratégicas que te tengan en cuenta es chévere" (Participante n°9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

"Que sea un empleo en el que obviamente pueda desarrollarme que pueda aplicar lo que conozco que tenga poder de decisión que me sienta respaldada por mi jefe pero a la vez que te da la posibilidad de salir temprano de tener un horario flexible de no olvidarme de lo que es vivir o sea que te dé la posibilidad de compartir con tu familia hacer las cosas que te gustan de tener un crecimiento eso es lo que hace que una empresa" (Participante n° 9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

"Lo que uno normalmente quiere en un empleo que su trabajo sea reconocido no necesariamente tiene que ser monetario sino que las personas que estén a su alrededor reconozcan lo que uno está haciendo que los tiempos sean acorde al tipo de salario que uno esta, en la que se pueda crecer tanto personalmente como profesionalmente que puedas aspirar a tener un mejor cargo o que la misma empresa te de posibilidades de poder rotar en la empresa poder ascender o que la misma empresa se encargue hay empresas que son muy formadoras de profesionales y no son empresas que te retienen en la organización de tal forma sino que si ya vos ves que cumpliste tu ciclo y que ellos contribuyeron en que vos crecieras profesionalmente y personalmente en esa empresa pues te dejan ir y te apoyan para buscar nuevas oportunidades en otras empresas entonces hay unas que no son tan apáticas a ese tipo de eventualidades también las condiciones que se suman a un empleo puede ser como en cuanto al salario como que la empresa se interesa en apoyarte en la educación si te dan porcentaje" (Participante n°11, mujer de 23 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

"Yo soy una persona que me muevo mucho por el reconocimiento o sea a mí me enerva y me pesa mucho cuando uno se mata haciendo algo y si como si lo hicieras para el aire porque no te dicen nada ni te lo reconocen o sea siento que lo que hice no sirvió de nada o sea si no me lo reconocen pienso que no lo hice suficientemente bien o que algo faltó o que simplemente estoy perdiendo mi tiempo porque siento que la persona o el entregable no es lo suficientemente bueno para que haga que la gente diga ve gracias o te quedo bien hecho o súper chévere" (Participante n°9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

Finalmente, en la subcategoría de factores extrínsecos, se evidencio que los factores económicos, las prestaciones sociales y el tipo de contrato influyen en la satisfacción que puede experimentar una persona dentro de una organización, pues tienen como objetivo fomentar la motivación y esto, se manifiesta en las respuestas de los participantes en

donde los factores mencionados anteriormente, inciden a la hora de pertenecer, permanecer o desvincularse de una organización.

“Satisfacción bueno satisfacción primero que este ganando un salario que con el cual pueda satisfacer mis necesidades pues si básicas normales de vivir normal. También el tipo de contrato no tanto digamos temporal a término fijo por unos pocos meses o prestación de servicio. Me atrae más otro tipo de contrato indefinido. Si es a término fijo que sea a un largo plazo y que aspire a quedar ya indefinido con la empresa y que sea una empresa que brinde como esa seguridad que no sea una empresa pues digamos en algún momento de crisis económica o algo así vaya hacer un reajuste de personal considerable o que de algún momento a otro vayan a liquidar la empresa no” (Participante n° 1, hombre de 27 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

“Los factores más relevantes, como te decía son las condiciones salariales, condiciones de contratación, hoy en día se ve mucho no solo lo salarial sino beneficios, el tema de tener medicina prepagada, seguros, auxilio de estudios, entre otros” (Participante 5, hombre de 28 años de la ciudad de Cali, Colombia)

Los factores económicos y los recursos también influyen en la satisfacción que puede experimentar una persona dentro de una organización. Esto se manifiesta en las respuestas de los participantes en donde el salario es uno de los factores que más predomina al momento de permanecer en una organización.

“Los factores que más tendría en cuenta al momento de cambiar de empleo son el salario y el cargo yo creo” (Participante n°12, mujer de 28 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

“Y por último, considero que en este momento de mi vida el aspecto monetario es importante ya que uno a esta edad está buscando independencia económica e inversión. Por esta razón, si no pagan bien,

esto sería un factor para rechazar la oferta” (Participante 6, hombre de 28 años de la ciudad de Cali, Colombia)

Así mismo lo confirmo, la participante n°9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia:

"Punto número uno la plata el factor económico me mueve mucho es una remuneración buena no me importa así me toque una labor más difícil o que demande más tiempo si me van a pagar bien y punto numero dos lo que yo te decía como el tema de compensación y beneficios si la compensación es buena me hacer dudar frente a lo que tengo actualmente".

Sin embargo, no en todos los participantes el factor salarial determina su nivel de satisfacción en el puesto de trabajo. La participante n° 4, hombre de 25 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia, expresa:

“Yo pienso que el dinero no puede comprar en lo absoluto la pasión que uno pueda sentir por realizar una labor en términos de que yo puedo estar por ejemplo digamos que en un trabajo en el que yo me gano dos millones de pesos entonces a mí me dicen mira es que debes lograr esta meta y si lo logras te vamos a dar un millón de pesos adicional. Pero si a mí realmente ese trabajo no me apasiona te lo aseguro que el dinero no va a pagar en lo absoluto ese monto adicional que me van a pagar por lograr esa meta”.

“Otro punto sería que uno haga lo que realmente le apasiona lo que a uno realmente le gusta porque nada sirve estar en una parte donde le están pagando pero uno convertirse en un muerto en vida donde no pueda tener un trabajo realmente sino que lógicamente está trabajando es netamente por un salario mas no está disfrutando lo que uno hace o sea salario ambiente laboral y que sea lo que a uno le gusta” (Participante n°2, hombre de 25 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia).

Para los participantes, otro factor clave para permanecer en una organización es la estabilidad laboral que esta ofrezca. Así lo expreso la participante n° 12, mujer de 28 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia:

“Entonces me salió una oportunidad que a pesar de que iba a ganar menos era algo más estable, no eran buen salario las funciones eran claras, y era crear el cargo y era crear todo lo de salud ocupacional”.

Así mismo, lo confirmo la participante n° 9, mujer de 26 años de edad de la ciudad de Cali, Colombia:

“Acepté cambiar de empleo porque veía que podía ejercer mi carrera como tal, veía que tenía más oportunidades de crecer, porque me gusto el ambiente laboral que tenía, veía que podía tener estabilidad y crecer como profesional y como persona también”.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en el CMT, con el fin de presentarlos de una manera resumida se expondrá por promedio de puntaje de cada uno de los factores motivacionales que se tuvieron en cuenta.

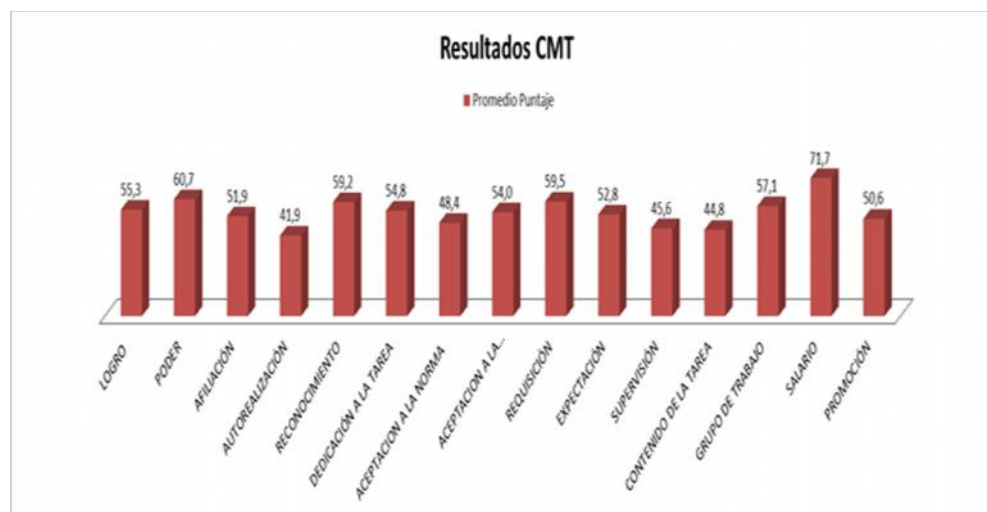


Figura 1.

Resultados promedio de puntuaciones de los factores motivacionales CMT de los 12 participantes.

En la figura 1, se presentan los resultados obtenidos del CMT, se realizó un análisis a partir del promedio del puntaje de cada uno de los factores motivacionales según las respuestas de los participantes. Como se puede observar los factores motivacionales con mayor puntaje son el salario con un promedio de 70, el poder con un promedio de 60 y la requisición con un promedio de 59.

Esto demuestra que la mayoría de los participantes se manifiesta por deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, además de contar con disposición a solicitar de modo directo, persuadir, negociar como medio para obtener lo esperado o deseado y por ultimo alta valoración a las condiciones de retribuciones económicas, asociadas al puesto de trabajo.

Con respecto a los factores motivacionales que obtuvieron los puntajes más bajos se encontró que el factor de la autorrealización entendiendo este factor como el deseo de realizar actividades que permita la utilización de habilidades y conocimientos personales; utilizando al máximo las competencias que posee, contenido de la tarea y la supervisión siendo esta la búsqueda de trato considerado, retroalimentación o valoración favorable por parte de personas con autoridad.

El hecho de que el factor motivacional de autorrealización y contenido de la tarea tengan puntajes tan bajos no se relaciona con la información obtenida mediante las entrevistas ya que estos lo ponderan como un factor importante a la hora de evaluar el empleo en el que se encuentran actualmente. También se encontró que el factor motivacional de proyección se encuentra en un puntaje dentro del rango, sin embargo,

en las entrevistas los participantes mencionan que el lograr proyectarse en una organización o realizar plan carrera era fundamental para ellos.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la presente investigación señalan que los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en los jóvenes profesionales Millennials de Cali se debe a la insatisfacción de los factores motivacionales intrínsecos como el reconocimiento, adquisición de conocimientos, el cumplimiento de logros personales, profesionales, y la posibilidad de crecimiento dentro de una organización; y a la insatisfacción de los factores motivacionales extrínsecos como el salario y el clima laboral. Lo mencionado anteriormente, es similar con el estudio planteado por Allard y Simon (2007) cuando exponen que la retención laboral, la satisfacción y la motivación son interdependientes entre sí ya que si la persona no cuenta con la motivación suficiente para desempeñarse en el ámbito laboral, es posible que no se encuentre satisfecha, razón que puede llevar a que esta abandone su puesto de trabajo. Este hecho se refleja en algunos participantes, cuando expresan que las razones por las cuales cambiaron de empleo eran porque lo que les brindaba la organización no estaba acorde con sus expectativas como por ejemplo el no ser reconocidos, valorados y el hecho que no les asegurara estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.

Con base a los planteamientos de Allard *et al.* (2007) los cuales exponen que las expectativas de la generación “Y” a la hora de hacer parte de una organización, están relacionadas con la libertad para tomar decisiones, búsqueda de un entorno laboral agradable, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, trabajo en equipo y la participación en las decisiones. Lo anterior se refleja en las respuestas de los participantes cuando expresan que los motivos por los cuales rotaron de una organización a otra se deben a que la organización a la que pertenecían no les brindaron de manera satisfactoria las expectativas anteriormente

expuestas. Esto se logra evidenciar en las alusiones de los participantes en las entrevistas, ya que comentan que el rotar de manera voluntaria se debe a la búsqueda del cumplimiento de sus metas y expectativas de vida, al desarrollo profesional, al clima laboral y a la necesidad de tener voz y voto en las organizaciones, es decir que les dan más importancia a los factores intrínsecos de la motivación laboral. Las personas de esta generación se caracterizan por priorizar el equilibrio laboral y personal ya que no desean renunciar a sus actividades y aficiones aunque trabajen. Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber como y cuando, buscan salarios ligados a objetivos debido a que exigen que su salario se adecue al desempeño de su tarea y recompensen su trabajo y su formación (Chrinios, 2009).

Los participantes sienten que cuando el trabajo cumple con sus motivaciones o necesidades, experimentan conformidad con lo que les ofrece la organización por lo que se dice que hay un alto nivel de satisfacción. Es decir, la satisfacción laboral en el caso de los participantes se da cuando las necesidades personales, sociales e intelectuales son cubiertas en el ámbito laboral. Sin embargo, cuando estos tienen la posibilidad de sentir disfrute por el trabajo que realizan, agrado por entregar lo mejor de sí en el trabajo, experimentan la sensación de estar en una organización donde su contribución es significativa tanto para la empresa como para ellos mismos.

La anterior afirmación la sustenta Flores *et al.* (2008) los cuales plantean que cuando las personas consideran que sus necesidades no son satisfechas, estas realizan sus funciones por obligación y por la necesidad de subsistir, razón por la cual se vuelven menos productivos. Esto se evidencia cuando uno de las participantes respondió que sentía que no era parte de la toma de las decisiones de la empresa y que simplemente debía cumplir lo que le decían sin cuestionarlo o darle un valor agregado, pues de esta manera consideraba que cumplía con su trabajo por obligación, más no por un compromiso o una motivación razón que lo llevó finalmente a renunciar. También, uno de los participantes expresó que no se sentía

conforme con las funciones de su trabajo, tampoco se sentía valorado ni incluido aunque tenía un puesto llamativo y bien remunerado.

Los factores extrínsecos como el salario también influyen en la decisión de permanecer en una organización. De acuerdo a los resultados obtenidos para los jóvenes profesionales este factor es uno de los más importantes a la hora de permanecer o desvincularse de una organización. Contrario a lo que expresa Rippe *et al.* (Como se citó en Hirschfeld, 2006) en su investigación los cuales exponen que el factor salarial, es el menos importante para los jóvenes.

Por lo tanto, se puede decir que cuando los factores motivacionales son óptimos la satisfacción de la persona es mayor. Esto lo sustenta Herzberg (1954), el cual expone que los factores motivacionales pueden producir una satisfacción duradera y aumentar la productividad a niveles de excelencia. Lo anterior, se refleja cuando uno de los participantes argumenta que el empleo en el que se encuentra actualmente le ha generado muchos retos, lo cual le ha generado mayor motivación y compromiso al momento de desempeñar sus funciones. También, una de las participantes expresa que su nuevo empleo le ha brindado mayores oportunidades de crecimiento profesional por lo cual se encuentra más satisfecha respecto al anterior. Lo anterior se relaciona con lo planteado por Lombardia *et al.* (2008) los cuales expone que la generación “Y” o “Millennials” son personas que buscan ascender constantemente, razón por la cual tienen menor adhesión con relación al ámbito laboral debido a que prima el desarrollo profesional ante el sentido de pertenencia hacia una empresa, es decir, su movilidad depende de las ofertas laborales.

Por otra parte, Aisenon, *et al.*, (2008) plantean que el aspecto salarial va muy arraigado en que para los jóvenes profesionales este aspecto se ha convertido en un símbolo de valoración por parte de la empresa generándoles confianza en sí mismos. Esto le da explicación a los resultados obtenidos en la investigación ya que para los participantes el

salario es un aspecto fundamental siendo este interpretado como el valor o el reconocimiento que le da la organización a la persona.

Lo anterior permite evidenciar que existe relación entre los factores motivacionales y las características generacionales de los Millennials en los jóvenes investigados, debido a que esta generación se caracteriza por ser una generación en búsqueda del cumplimiento de sus expectativas tales como responsabilidad individual, libertad en toma de decisiones, cumplimiento de retos, búsqueda de un buen entorno de trabajo (Rippe *et al.*, como se citó en Hirschfeld, 2006). Esto se relaciona con la información obtenida en las entrevistas ya que la totalidad de los participantes mencionan que su trayectoria laboral parte del cumplimiento de metas y expectativas de vida, dentro de los factores motivacionales más importantes según el CMT es el hecho de tener poder en una organización, libertad de decisión, el lograr esos objetivos propuestos y el aspecto salarial. Desde una perspectiva más específica al momento de indagar por cada uno de los factores motivacionales y el puntaje obtenido en el CMT, se encontró que los factores motivacionales menos relevantes para los participantes son la supervisión, el contenido de la tarea y la autorrealización. El hecho de saber que están realizando las cosas bien y el estar cumpliendo con sus metas hace parte de su autorrealización. Contrario a lo expuesto por Chirinos (2009) el cual plantea que la generación “Y” o “Millennials” espera que el lugar de trabajo les proporcione una trayectoria profesional, supervisiones controladas y comentarios frecuentes de elogio.

Lo anterior demuestra que para la generación en mención es de gran importancia las motivaciones trascendentales e intrínsecas (Dinero, 2016). Esta afirmación se evidencia en la narración de la mayoría de los participantes, en donde su prioridad es el desarrollo profesional, el incluir nuevos retos a su vida, la constante evaluación de sus expectativas y el hecho de guiar su vida al cumplimiento de estos, siendo el aspecto salarial un símbolo de valor en la empresa y de confianza en sí mismo más que netamente el aspecto monetario (Aisenso, *et al.*, (2008).

Para los jóvenes profesionales que participaron en esta investigación es importante alcanzar un equilibrio tanto en el ámbito personal como profesional, es por esta razón que en los resultados se refleja que para algunos es más importante el poder crecer y desarrollarse profesional e intelectualmente en una empresa, y para otros el tener una buena remuneración en relación a las funciones que desempeña dentro de una organización. Sea cual sea sus prioridades y motivos para decidir rotar voluntariamente a otra organización, es pertinente resaltar que de acuerdo a los planteamientos de Rice (1997), el solo hecho de que los participantes se encuentren en la etapa de la juventud, los va caracterizar por querer resolver retos importantes, alcanzar intimidad, elegir carrera y alcanzar un éxito vocacional. Es una etapa de crecimiento personal y profesional, por tal razón siempre que les sea posible van a querer pertenecer a organizaciones que les permita desarrollarse tanto como ellos quieran. Por lo tanto, se puede decir que los jóvenes de la Generación “Y” o “Millennials” no son leales a sus empleadores, son leales a su carrera profesional, motivo por el cual estarán dentro de las compañías que les ofrezca estructura y movilidad interna. Si la compañía se niega a invertir en ellos, la dejarán

Como lo planteó Urcola (2003), cada generación se caracteriza por compartir un mismo contexto social, cultural, político y económico, y no cabe duda que la generación de los Millennials se caracteriza por haber nacido bajo la fuerza de la globalización y el constante desarrollo de las *TICS*. Este planteamiento nos lleva a pensar que el cambio, la transformación y el desarrollo son características que han ido apropiando esta generación y que por tal razón, en ellos es más frecuente respecto a otras generaciones el hecho de rotar voluntariamente de una organización a otra, están más abiertos al cambio y por esta razón tienen un gran nivel de adaptación.

Los participantes se encuentran entre los 23 y 29 años de edad, por esta razón es posible plantear que no son tan reflexivos y no tienen tantas responsabilidades económicas y familiares como los adultos que se

encuentran alrededor de los 35 años de acuerdo a los planteamientos de Craig, (1997). Lo anterior, es una posible justificación al hecho que los jóvenes profesionales de la generación Millennials decidan rotar laboralmente de manera voluntaria más fácilmente que las personas que se encuentren en otra etapa del ciclo vital, lo cual puede ser más un rasgo característico de la etapa del ciclo vital Joven que de la generación Millennials, los jóvenes tienden a buscar la libertad, independencia y tienden a tomar más riesgos, pero se insiste en dirigir el análisis a generación y no juventud por la dificultad de definirla como lo señala (Bourdieu, 2000) dependiendo del sexo, de la clase social, de la relación con el sistema educativo, orígenes y trayectorias sociales, y sería menester indagar por las relaciones de los jóvenes con su familia como las relaciones con el sistema educativo y con el mercado de trabajo (Martín, 1997 citado en).

Ahora bien, teniendo en cuenta los aspectos sociodemográficos, un aspecto que se considera fundamental a la hora de indagar sobre la rotación laboral en estos jóvenes profesionales fue el hecho de que la totalidad de los participantes eran solteros, variable que puede influir en la toma de la decisión de rotar fácilmente de una organización a otra ya que no cuentan con gastos relacionados a hijos, pareja o personas que dependan económicamente de ellos. Estos planteamientos tienen relación con los resultados de las investigaciones de Schultz (como se citó en Flores *et al.*, 2008), en donde se encontró que la mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas.

Aunque no se tuvo en consideración el estrato socio-económico, los 12 participantes pertenecen a estratos cuatro, cinco y seis, factor que también puede influir en la decisión de rotar más fácilmente de manera voluntaria de una organización a otra ya que como lo señala Deleo et al (2013), en los jóvenes de clase alta y media existe una mayor rotación

voluntaria del personal motivada por la búsqueda de empleos que se adapten a sus expectativas y habilidades, diferente a los jóvenes de clase baja, en donde la rotación laboral es mayor ya que presentan mayores dificultades para conservar un empleo.

Como conclusiones de la presente investigación, se plantea que en los 12 participantes la rotación voluntaria es generada por los factores intrínsecos de la motivación laboral, seguido de los factores extrínsecos.

Los jóvenes profesionales de la generación Millennials buscan desempeñar funciones que estén alineadas con sus conocimientos, habilidades o intereses además que la organización para la cual trabajan les permita tener un equilibrio entre el ámbito personal y laboral, ya que estos son factores claves al momento de tomar la decisión de rotar voluntariamente a otra organización. Otro factor que influye en la decisión de rotar voluntariamente en estos jóvenes está asociado al clima laboral, ya que ellos buscan desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable en donde prime la cooperación, el respeto y el trabajo en equipo. La estabilidad laboral, el reconocimiento y la participación, son también factores claves para los jóvenes al momento de decidir permanecer en una organización.

También, se evidenció que el aspecto salarial es un factor importante para los jóvenes sin embargo, al indagar un poco más sobre este suceso se observó que es importante en la medida que los participantes no se refieren a este como un aspecto netamente económico sino que le atribuyen el hecho de que de este depende si son valorados en la organización generando confianza en sí mismos. Este aspecto no solo representa rango o poder, sino que implica reconocimiento y mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propias aspiraciones.

Por lo tanto, se expone que el hecho de que los jóvenes de esta generación sean más individualistas que generaciones anteriores, situando

su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social, permite deducir que esta generación no parece asustarle la rotación.

Es importante resaltar que la presente investigación le aporta a las organizaciones información necesaria para saber qué aspectos como el reconocimiento, el buen clima laboral, la oportunidad de tener nuevos retos, el desarrollo profesional, el poder, la participación y un salario acorde a las funciones que se desempeñan, se deben tener muy en cuenta al momento de pensar en las estrategias de retención de personal pertenecientes a la generación Millennials. Lo anterior, para que de esta manera las organizaciones traten de disminuir la rotación laboral en este tipo de población, pues como bien se sabe esta acción genera costos considerables en las organizaciones. Así mismo, tener en cuenta aspectos sociodemográficos como el estado civil y el estrato socioeconómico al momento de retener el talento humano, pues como bien se evidencio en la investigación los jóvenes solteros y de estrato socioeconómico medio alto tienden más fácilmente a rotar voluntariamente de una organización a otra respecto a jóvenes comprometidos y de estratos socioeconómicos medio bajos.

Como recomendaciones se sugiere que para las próximas investigaciones se tenga en cuenta la misma cantidad de mujeres que hombres en el número de participantes, para poder realizar un análisis diferencial de género. También indagar si los participantes tienen hijos, pareja o personas que dependan económicamente de ellos, ya que se considera que este factor influye considerablemente en los resultados obtenidos, planteando como hipótesis que si una persona ya tiene una familia que dependa económicamente de ella, las responsabilidades, expectativas y motivaciones son muy distintas, factor que influye en la decisión de permanecer o no en una organización. Por último, se considera como limitación el realizar la investigación solo con la generación "Y" o "Millennials", y no realizar un contraste con otras generaciones. Así como no haber tenido en cuenta la variable del estrato socioeconómico.

REFERENCIAS

- Aisenson, D., Legaspi, L., Valenzuela, V., Polastri, G., y Duro, L. (2008). El sentido del estudio y el trabajo para los jóvenes que finalizan la escuela de nivel medio. Un análisis desde la perspectiva de la psicología de la orientación. *Anuario de investigaciones*, 15, 71-80.
- Allard, G., y Simón, C. (2007). Generación "Y" y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de empresa Business. (15-21)
- Álvarez, C., Calderón, G., y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 – 254.
- Amado, M., Giraldo, J., González, L., Moreno, T. (2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Revista diversitas: perspectivas en Psicología*, 1(4), 11-24.
- Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Barragán, J., Castillo, J., y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.

- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de psicología*, 6(1), 21-36.
- Bourdieu, P. (2000). La juventud sólo es una palabra. En *Cuestiones de sociología* (págs. 142-153). Madrid: Itsmo.
- Busso, M., Longo, M., y Pérez, P. (2014). La estabilidad-inestabilidad laboral de jóvenes argentinos desde una perspectiva interdisciplinaria y longitudinal. *Cuadernos de Economía*, 33(63), 399-420.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(2), 1-10.
- Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Yoguel, G. (2006). La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal. *Revista de la Cepal* 89, 157-177.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. Capítulo 9 (23-260) Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 2(4), 133-153.
- Craig, G. (2009). Desarrollo psicológico. Capítulo 13 (440-478) Ciudad de México: Pearson Educación.
- Deleo, C., Fernández, M., y Pérez, P. (2013). Desigualdades sociales en trayectorias laborales en jóvenes en la Argentina. *Revista Latinoamericana de Población*, 7(13), 61-89.

Dinero. (2016). Los Milénicos más productivos que los Baby Boomers y la generación X. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-milenicos-mas-productivos-que-baby-boomers-y-generacion-x-por-gonzalo-gomez/223970>

El País (2012). Descontento laboral abrumba a profesionales en Colombia y otros 8 países. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/descontento-laboral-abrumba-profesionales-colombia-y-otros-8-paises>

El País (2013). ¿Dónde trabajan y cuáles son los empleos de los jóvenes de Colombia? Recuperado de : <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/donde-trabajan-y-cuales-son-empleos-jovenes-Colombia>

El Tiempo. (2014). El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-sobre-satisfaccion-laboral-/14674698>.

Ferrero, R. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Revista Nueva época*, 5(1), 72-85.

Feixa, C. y Leccardi, C. (2011). El concepto de generación en las teorías de juventud. *Revista Última década*, 34(1), 11-32.

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

- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *El caso de un Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Palermos Business Review*, 1(5), 67-93.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista universidad Eafit*, 45 (156), 45-72.
- Guendelman, S., Samuels, S., y Ramírez, M. (1999). Relación entre salud y renuncia al empleo en trabajadoras de la industria maquiladora electrónica de Tijuana. *Salud pública de México* 41(4), 286-296.
- Gutiérrez, O (2014). Caracterización y diagnóstico de personas en proceso de retiro laboral de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. *Psicología Iberoamericana*, 22(1), 34-44.
- Hetzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Hirschfeld, K. (2006). Retención y fluctuación: retener empleados – Perder Empleados. *Uni*, 4-27.
- Littlewood, H (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigation administrative* 97, 7-25.
- Lombardia, P., Stein G., y Pin J. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la nueva generación Y. *IESE Business School*,3 (13), 1-19.
- Mayan, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Iztapalapa, Mexico:Qual Institute Press.

- Martín, E. (1998). *Producir la juventud. Crítica de la sociología de la juventud*. Madrid: Istmo.
- Méndez, A., Rivas, A., y Ramírez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 146(5), 27-33.
- Ministerio de Salud. (1993). *Resolución N° 008430 de 1993*. Recuperado de:
http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite_de_etica/Res__8430_1993_-_Salud.pdf
- Novoa, C. (2008). Desvinculaciones de ejecutivos: ¿a qué se deben los fracasos laborales? (Mensaje en un blog). Recuperado de:
<http://www.iprofesional.com/notas/68837-Desvinculaciones-de-ejecutivos-a-qu-se-deben-los-fracasos-laborales>
- Olarte, M. (2011). Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica. *Revista semana económica*, 3 (1), 1-44.
- Pérez, J., y Urtega, M. (2001). Los nuevos guerreros del mercado. Trayectorias laborales de jóvenes buscadores de empleo. *In Simposio latinoamericano, los jóvenes y el trabajo: la educación frente a la exclusión social*, 349-393.
- Quintana, A. (2006) *Metodología de investigación científica cualitativa. Tópicos de Actualidad*. Lima: UNMSM.
- Ramírez, R., Abreu, L., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Rice, P. (1997). *Desarrollo Humano estudio del ciclo vital segunda edición*. Primera parte Pearson Prentis Hall. Mexico.

- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Sánchez, J. (2010). El multinivel como estrategia en la creación de empresa en Colombia.
- Tejero-González, C., y Fernández-Díaz, M. (2009). Medición en la satisfacción laboral en la dirección escolar. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 15(2), 1-16.
- Urcola, M. (2003). Algunas apreciaciones sobre el concepto sociológico de juventud. *Revista Invenio*, 6(11), 41-50.
- Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25.

ANEXO 1

4.1 Declaración consentimiento informado

Proyecto: CAUSAS DE ROTACION LABORAL VOLUNTARIA EN
JOVENES PROFESIONALES DE LA CIUDAD DE CALI

Emily Buitrago Salguero, Lina María Constain Jaramillo y Valentina Lemus Serna, estudiantes de pregrado de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, están realizando una investigación para conocer, comprender y caracterizar las causas de rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la ciudad de Cali.

Para esto lo estamos invitando a participar en la investigación. Su participación será voluntaria e iniciará una vez conozcan en qué consiste la investigación y acepte formar parte de ésta firmando el presente documento. Asimismo, usted tiene derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto implique inconvenientes para usted.

Su participación consisten en realizar una prueba psicotécnica y una entrevista semi estructurada alrededor de las categorías del estudio: rotación laboral voluntaria y motivación. En la primera sesión se realizará la aplicación de la prueba psicotécnica denominada CMT (cuestionario de motivación en el trabajo). Posteriormente, se realizará la entrevista semi estructurada.

Lo anterior se realizará en una sola sesión. Se estima pertinente no exceder cada sesión de 2 (dos) horas, con el fin de evitar agotamiento de cada uno de los participantes. Cabe resaltar que todas las preguntas que

se harán en las entrevistas están relacionadas con sus experiencias laborales. Por tanto, las respuestas están orientadas a lo que ustedes piensan, sienten, han vivido, han hecho, ante cada uno de los objetivos del estudio.

Puede tener la seguridad de que la información que usted suministre no será relacionada en ningún momento con su nombre. Se mantendrá en secreto la información que se proporcione. En ningún momento aparecerán relacionados sus datos personales, y la información que nos suministre. A toda la información sólo podrá acceder la investigadora del estudio, y en caso de publicación de los resultados (ya sea en el documento o en revistas científicas u otras formas de publicación y presentación), en ningún caso su nombre aparecerá.

Durante la participación, usted tiene derecho de realizar las preguntas que considere necesarias o de abstenerse de responder aquellas que no consideren pertinentes. Si en algún momento usted llegara a sentirse incómodo(a) con alguna de ellas. Asimismo, pueden conocer toda información nueva sobre la investigación si la hubiera.

La investigación no representa riesgos para la salud. Tampoco representará beneficios económicos (es decir, no recibirá dinero por su participación) ni costo alguno para usted, a excepción del tiempo que deberá destinar para la aplicación de los respectivos instrumentos.

En caso de tener alguna pregunta sobre el estudio o querer información adicional, puede contactar a las investigadoras Emily Buitrago, Lina Constain y Valentina Lemus a los teléfonos celulares 3176673139, 3104552110 o 3145161348.

Si usted aceptan participar de forma libre y voluntaria, escriban su nombre, cédula y firmen a continuación. Ustedes recibirán una copia del presente documento el cual consta de 3 páginas.

Nombre del entrevistado: _____ C.C.:

Firma: _____

Nombre de quien toma el consentimiento:

Emily Buitrago CC: 1144075209 Firma: _____

Lina María Constain CC: Firma: _____

Valentina Lemus CC: 1144088650 Firma:

Directora del Trabajo de Grado:

Sandra León Muñoz CC: XXX. Firma: _____

Testigo 1

Nombre: _____

Cedula:

Firma: _____

Firmado en Cali, el día ____ del mes de _____ de 201__.

ANEXO 2

Entrevista semi-estructurada.

1. ¿Cuántos empleos ha tenido hasta la fecha, desde el momento en que se graduó?
2. ¿Cuáles fueron las razones para realizar los cambios de empleo en cada caso?
3. Mencione las razones por las cuales aceptó su primer empleo.
4. ¿Qué aspectos de la organización le generan satisfacción en el trabajo?
5. ¿Cómo influye el reconocimiento por parte de sus compañeros y/ o superiores en su desempeño laboral?
6. ¿Qué espera usted de su trabajo? O ¿Qué espera que su trabajo le aporte a su vida personal y profesional?
7. ¿Considera importante tener participación en decisiones estratégicas de la organización? ¿Por qué es importante?
8. ¿Cuáles son los factores que usted tiene en cuenta al momento de decidir cambiar de empleo?
9. Defina para usted que es un buen empleo.
10. Cuando las organizaciones promueven la cooperación de los colaboradores, ¿cree que esto incide en su desempeño laboral?
11. ¿Cómo influye en la decisión de permanecer en una organización el hecho de que esta le permita tener un balance en cuanto al ámbito laboral y al familiar?
12. ¿Usted considera que los incentivos monetarios que las organizaciones le ofrecen, lo motiva a alcanzar las metas de cargo? ¿Cómo cuáles?
13. ¿Cómo influyen las instalaciones y recursos que le brinda la empresa en su rendimiento y cumplimiento de funciones?