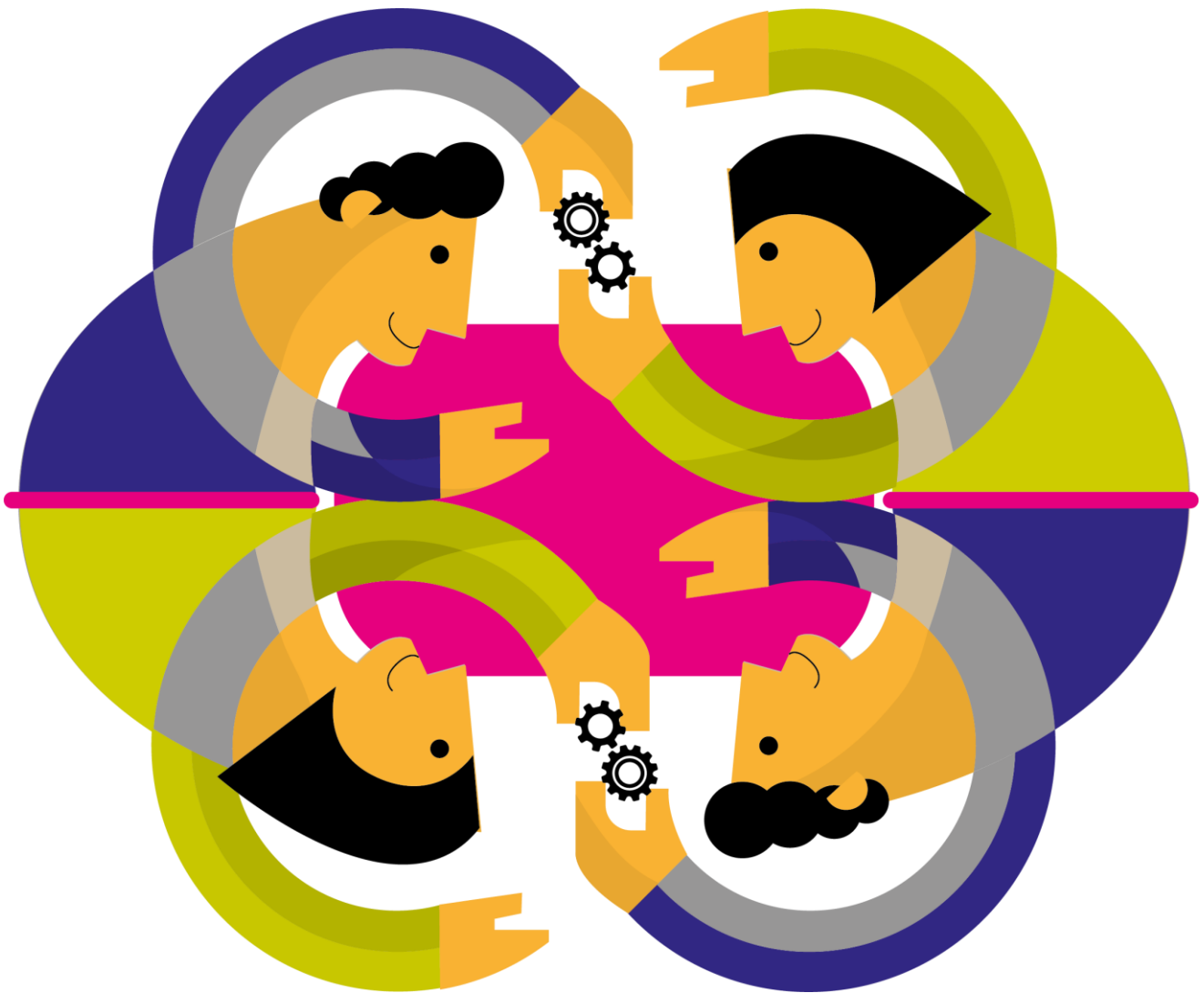


# HABILIDADES DE TALENTO HUMANO DE LAS NUEVAS GENERACIONES



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEUCACIÓN - SNIES 1704



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

Vigilada Mineducación

# HABILIDADES DE TALENTO HUMANO DE LAS NUEVAS GENERACIONES

## Cartilla Pedagógica

Autores:

Bracho Erimar

Fernandez-Pinto Henry

Prada Villamizar Stephanie

Saldarriaga Ríos Juan Guillermo



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

Vigilada Mineducación

Primera edición digital: 2023

Autores: Bracho Erimar; Fernandez-Pinto Henry; Prada Villamizar Stephanie;  
Saldarriaga Ríos Juan Guillermo

Ilustración de la portada: Diana María Calderón Herrera  
Ilustraciones interiores: [www.freepik.es](http://www.freepik.es); Diana María Calderón Herrera  
Diagramación: Juan Carlos Gómez Gutiérrez

2023 Universidad Santo Tomás  
2023 Universidad Pontificia Bolivariana





# TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
¿Qué es el comportamiento humano?	9
¿Qué es el talento humano?	10
Talento humano y competencias	11
¿Cuáles son las habilidades fundamentales que debe poseer el talento humano?	13
Las empresas y las nuevas generaciones (Millennials)	15
Rotación Laboral	17
De la estabilidad laboral a la estabilidad en la empleabilidad	19
Conclusiones	23
Referencias	25



# INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las corporaciones se han enfrentado a un cambio significativo en la composición de sus empleados. En consecuencia, la dinámica de la fuerza laboral multigeneracional plantea un desafío significativo para los gerentes de hoy, quienes deben reconocer que cada generación posee habilidades y competencias distintas. Estas habilidades únicas, cuando se utilizan, forman la base del éxito de una organización (Rani y Samuel, 2016).

Una preocupación importante con respecto a este asunto es el aumento en la intención de rotación, lo que podría explicar por qué las personas desean o planean irse de su lugar de trabajo actual. Rani y Samuel (2016), sugieren que esto podría surgir de una posible discrepancia entre los valores laborales de las nuevas generaciones, como la Generación X y los Millennials, y los valores de sus respectivas organizaciones, que a menudo son establecidos por las generaciones anteriores en posiciones de liderazgo. Los autores postulan que la relación entre el individuo y la empresa es un factor significativo que impacta las razones por las cuales los empleados se sienten inclinados a permanecer empleados en una determinada empresa.

Según diversos estudios (Deloitte, 2019), las empresas en América Latina no están cumpliendo con las expectativas de las generaciones más jóvenes. Esto se debe a una falta de alineación con las prioridades de estos individuos, lo que lleva a una ruptura de la confianza entre ellos. En Colombia, un estudio realizado por Román-Calderón et al. (2019) encontraron que al menos el 75% de los Millennials planean dejar su organización actual, posiblemente debido a características generacionales como intereses profesionales y edad, que pueden afectar la actitud y el comportamiento de un individuo hacia la empresa.

Cogin (2012), argumenta que los gerentes a menudo cometen el error de suponer que las técnicas utilizadas para motivar y comprometer a los empleados a largo plazo se pueden aplicar de manera similar a los empleados más jóvenes. Sin embargo, pronto descubren que los componentes más nuevos de la motivación laboral tienen valores diferentes y no siempre provocan la respuesta esperada. De manera similar, Murphy et al. (2004) sugieren que algunos gerentes confían en aumentos salariales o incentivos para motivar a sus empleados, pero es importante señalar que, para algunas generaciones, pasar tiempo con sus familias es más importante que estos motivadores tradicionales.

Después de considerar estos argumentos, se sugiere una propuesta de actualización de las prácticas de recursos humanos. Esta propuesta se basa en la comparación de los valores de trabajo y la intención de rotación entre la Generación X y los Millennials.

# ¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO HUMANO?

Hay varias teorías que identifican el comportamiento, el liderazgo y las destrezas que los individuos deben desarrollar para ser exitosos en el campo laboral. Teorías como las de Myers – Briggs<sup>1</sup> que se componen de cuatro dicotomías y posibles combinaciones de éstas que intentan explicar las diferencias entre ellos.

Por otro lado, Keirsey partiendo de la posición de Myers – Briggs afirma que las personas son de distintas maneras debido a su carácter, por ello tienen diferencias particulares y nada las hará cambiar.

Este autor antes referido, no habla de personalidad sino de temperamento y señala que éstos están sujetos con base en cómo las personas recogen información del entorno - que puede ser por medio de los sentidos (S) o por medio de la intuición (N) – y cómo la internalizan, que puede ser; de forma racional (T) o a través de la percepción (P).

Todo esto conlleva a concientizar que, con el afán de servir a los clientes con mayor eficacia, se utilizan cada vez más las ventajas tecnológicas para deshumanizar el servicio y atención.

Esto es peligroso y grave porque en las empresas de servicios donde el cliente es el objetivo principal, parecen olvidarse de que para que exista el servicio es imposible excluirlo de las personas que lo realizan.



# ¿QUÉ ES EL TALENTO HUMANO?

La idea de exaltar al talento humano se basa en la creencia de que las personas no son mercancías que se puedan reemplazar fácilmente; más bien, son personas con un inmenso potencial de crecimiento y valiosas contribuciones.

Son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte, seres insertos en una cultura organizacional de la cual forma parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción, y la relación organizacional.

Es importante señalar que los individuos, en su calidad de seres humanos, poseen la capacidad de ejercer discreción y tomar decisiones no sólo por sí mismos, sino también por sus colegas, familiares y la organización en su conjunto.

No obstante, vale la pena enfatizar que la empresa tiene la responsabilidad de crear y mantener un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo del talento humano. Como tal, es responsable brindar excelentes condiciones de trabajo, garantizar que los espacios de trabajo sean óptimos, y promover la satisfacción laboral entre los empleados. La relación empresa -talento humano debe ser de mutua responsabilidad, compromiso, crecimiento y avance en conjunto.



# TALENTO

## HUMANO Y COMPETENCIAS

La correlación entre talento humano y las competencias, es evidente. Al referirse al término “competencia”, puede definirse a un grupo de destrezas, conocimientos, metodologías y maneras de pensar que consienten a un empleado a mejorar su desempeño. Este nivel de crecimiento es donde prospera la competencia, en donde “la formación significa la preparación del responsable”.

La competencia se puede definir como la preparación integral del individuo a cargo. Implica un esfuerzo planificado, sistemático y permanente para capacitar, cultivar e incorporar adecuadamente los recursos humanos al proceso productivo, por medio de la transmisión de conocimientos, impulso de las habilidades y actitudes que todos los trabajadores necesitan para desempeñarse de manera óptima en los puestos de trabajo actuales y futuros y adaptarlas a las necesidades cambiantes de su entorno (Rodríguez, 2007).

Por otro lado, Boyatzis (1982) propone una pregunta intrigante sobre la competencia. Afirma que esta cualidad, que es una condición inherente de un ser humano que está directamente conexas con su capacidad para desempeñarse excepcionalmente bien en un lugar de trabajo particular y dentro de una empresa específica.

Según Boyatzis, las competencias ocupan un nivel equivalente a otras características fundamentales como el conocimiento, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad y otras variables comúnmente empleadas en el enfoque de rasgos para la gestión de recursos en las organizaciones humanas. Los cinco grupos en que se dividen las competencias, que se consideran rasgos fundamentales, parecen encarnar claramente este concepto. Esta observación la hacen Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga en 1992.

a) Los motivos son las necesidades subyacentes o los procesos de pensamiento que dirigen e influyen en la conducta de un individuo. Un ejemplo de tal factor motivador es el deseo de logro, también conocido como motivo de logro.

b) Los rasgos de personalidad se definen como la inclinación general de una persona a reaccionar o comportarse de una manera particular. Esto incluye rasgos como la perseverancia, la autodisciplina y la capacidad de soportar el estrés.

c) Las actitudes y valores de un individuo abarcan sus pensamientos, valores, acciones e intereses, como su inclinación a trabajar en colaboración con otros.

d) El conocimiento que posee una persona se puede clasificar en dos tipos: técnico e interpersonal. El conocimiento técnico se refiere a la experiencia en áreas como el análisis de mercado, el desarrollo de productos y la tecnología de la información. Por otro lado, el conocimiento interpersonal se relaciona con la capacidad de navegar en las relaciones y comunicarse de manera efectiva con los demás.

e) Las aptitudes y habilidades de un individuo se refieren a su capacidad para realizar con eficacia un determinado tipo de tarea. Estas tareas pueden incluir habilidades como razonamiento numérico o habilidades de presentación, entre otras.

Si no fuera por la innegable influencia de la investigación de McClelland de 1973 y el método de incidentes críticos desarrollado por Flanagan en 1954, este método de comprensión de la competencia podría haber sido categorizado adentro de la práctica psicométrica de la gerencia de talento humano. Boyatzis (1982), sin embargo, eleva la evaluación de competencias a un nuevo nivel. Las pruebas, ya sean tradicionales o no, no son el único medio de observar el comportamiento. El comportamiento que es observable se puede documentar a través de una variedad de métodos.

# ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES FUNDAMENTALES QUE DEBE POSEER EL TALENTO HUMANO?



Robbins y Coulton (2018) citan a Robert L. Katz, quien sugirió que los empleados deberían poseer tres conjuntos fundamentales de habilidades. Estas habilidades incluyen habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas son específicas de un trabajo e incluyen el conocimiento y las técnicas necesarias para ejecutar las tareas del trabajo con competencia.



Los gerentes de primera línea que dirigen a los trabajadores que usan herramientas para crear productos o servicios para los clientes requieren un conjunto específico de habilidades, que son fundamentales para el éxito. Estas habilidades suelen ser más vitales para los gerentes de primera línea, quienes son responsables de supervisar a los empleados con habilidades técnicas excepcionales. No es raro que los empleados que dominan las habilidades técnicas sean promovidos a este puesto.



Por el contrario, existen habilidades relacionadas con la comunicación interpersonal, que implican la capacidad de colaborar de manera efectiva con otros, tanto en equipos como en entornos individuales. Como todos los gerentes deben interactuar con las personas, estas habilidades tienen la misma importancia en todos los niveles de gestión. Un trabajador con estas destrezas sabe comunicarse, está siempre motivado, inspira confianza y entusiasmo.



La última de las tres competencias son las habilidades conceptuales. Estos son talentos que se utilizan para contemplar y conceptualizar situaciones intrincadas y no tangibles. Con estas habilidades, los empleados pueden ver la organización de manera integral, comprender las conexiones entre las diferentes subdivisiones e imaginar cómo encaja la empresa en un contexto más amplio.

Una generación se refiere a un grupo de individuos que nacen y residen en la misma época, colectivamente. Su definición también se puede ampliar para incluir la duración estándar de 20 a 30 años en los que se produce descendencia, se cría hasta la edad adulta y comienzan a tener hijos propios. La terminología de parentesco lo define como un término estructural que se refiere a la conexión entre padre e hijo. En las ciencias biológicas, se le conoce alternativamente como biogénesis, reproducción o procreación.

El término “generación” se usa con frecuencia de manera intercambiable con “cohorte” en el ámbito de las ciencias sociales. Cuando se usa en este contexto, se refiere a un grupo de personas dentro de una población específica que experimentan los mismos eventos significativos durante un período de tiempo particular. Las cohortes de nacimiento, o generaciones sociales, se mencionan regularmente en la cultura popular y sirven como base para el examen sociológico.

El estudio de las generaciones de manera seria comenzó en el siglo XIX, cuando ganó fuerza el concepto de cambio social permanente y la rebelión de los jóvenes contra las normas sociales establecidas. Mientras que algunos analistas creen que una generación es una de las clasificaciones sociales centrales dentro de una sociedad, otros argumentan que su importancia se ve eclipsada por otros factores, como la educación, el linaje, el sexo y el estrato social.

Nombre de la Generación	Años – Periodo
Generación Silenciosa	1920 – 1945
Generación Baby Boomers	1946 – 1964
Generación X	1965 – 1980
Generación Y o Millennials	1981 – 1999
Generación Z, Centennials o Nativos Digitales	2000 – 2019
Generación Alpha o Alfa	2000...A definir

# LAS EMPRESAS Y LAS NUEVAS GENERACIONES MILENIALS

**M**olinari en un artículo sobre la crisis del compromiso en 2011, afirma que los líderes deben poseer la capacidad de adaptarse, cultivar una cultura de innovación y motivar, involucrar y dirigir constantemente a sus equipos. Al comprender el potencial de nuevos tipos de relaciones, los gerentes y dueños de negocios pueden posicionar sus organizaciones favorablemente para las generaciones futuras y generar respuestas efectivas a los desafíos.

Una tarea crucial para el crecimiento es perfeccionar habilidades diferenciales con este conocimiento. Algunos estudiosos, entre ellos Molinari en un artículo sobre la crisis del compromiso en 2011, afirma que el concepto de “engagement” se aplica como un término más amplio que compromiso. Se refiere a cuán involucrados emocional o racionalmente los empleados están en alguien o algo dentro de la organización y cómo influye en su trabajo y deseo de quedarse. La satisfacción y el compromiso no son términos intercambiables, ya que el primero se refiere a la existencia de condiciones necesarias que no necesariamente indican una fuerte conexión emocional con el trabajo.

Una generación generalmente se identifica por un conjunto compartido de experiencias que se desarrollan durante un período de tiempo, lo que da como resultado valores y comportamientos compartidos, creando efectivamente una historia común. En las últimas décadas, el surgimiento y rápido avance de nuevas tecnologías ha impactado significativamente nuestra forma de vida, traduciéndose en cambios importantes en nuestros hábitos diarios.

La generación Millennial, en particular, se ha visto fuertemente afectada por estos cambios, marcando una clara distinción entre generaciones. El uso de nuevas tecnologías es un factor importante que diferencia a la generación Millennial de sus predecesores, ya que su adaptabilidad, intereses y estilos de vida son muy diferentes.

La generación Millennial, nacida en los años 80 y 90, es reconocida como la primera en autoidentificarse como nativos digitales porque están acostumbrados a tener el mundo cibernético constantemente presente en sus vidas. Son expertos en navegar por varias plataformas y dispositivos con facilidad y fluidez. Desafortunadamente, esta generación y sus sucesores son bombardeados con un exceso de información, a menudo transitan mucho tiempo en las redes sociales, lo cual resulta en un uso excesivo de la tecnología y sus limitaciones.

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se han integrado rápidamente en nuestra sociedad, provocando cambios significativos en el estilo de vida de las personas y en su forma de relacionarse. Estas tecnologías han revolucionado la difusión de la información, especialmente en las actividades de ocio, provocando cambios importantes en la forma en que las personas interactúan entre sí.

# ROTACIÓN LABORAL

A lo largo del tiempo, diferentes autores han presentado varias perspectivas sobre la rotación de puestos, cada una con su propio enfoque. El concepto de rotación laboral se remonta a la Revolución Industrial de 1918, cuando se observó que la migración era una de las principales causas de la rotación laboral. Paul Douglas, un autor de esa época, describió la rotación laboral como una “transición rápida de un puesto a otro” (Franco et al., 2019, p.4).

El proceso de rotación laboral fue explicado en términos del comportamiento de jubilación de un individuo por March y Simón en 1958. Consideraron la satisfacción laboral y el entorno económico como factores principales durante el proceso de rotación. Esto formó la base para futuros estudios sobre la rotación laboral. Al agregar elementos psicológicos al proceso, W. Mobley explicó la insatisfacción laboral a través de una “condición de retiro” de los empleados durante el proceso de rotación. Basó esto en el proceso cognitivo de comprender la motivación laboral y el propósito de dejar el trabajo. En 1977, Windon et al (2017), discuten este proceso voluntario en detalle.

El concepto de rotación de puestos fue introducido por primera vez por Pigors y Meyers en 1985 como un sistema de entrada y salida de personal dentro de una organización. La definieron como la medición de la movilidad interna y externa de los empleados, sin importar si es evitable o inevitable, y si beneficia o perjudica a la organización. Asimismo, en 1986, Agustín Reyes Ponce describió la rotación laboral como la proporción de trabajadores que salen y se reincorporan a una organización, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, en relación con el total de empleados. (Franco et al., 2019, p.4). El autor destaca la importancia de la

sustitución en la comprensión de la rotación laboral. Se aclara que la tasa de rotación no incluiría a los trabajadores jubilados que no son reemplazados, ya que se clasificaría como reorganización estructural o reducción de plantilla. Del mismo modo, si se incorporan nuevos empleados a la organización sin reemplazar a los trabajadores anteriores, se consideraría como una expansión de la empresa.

Uno de los autores más destacados sobre la administración y gerencia del talento humano en la época moderna, Idalberto Chiavenato, ofrece una definición de rotación laboral como “el movimiento de personal entre una organización y su entorno”. Esto involucra que se intercambian personas entre la empresa y su entorno a partir de la entrada y salida de personal (Chiavenato, 2011, p. 116). Chiavenato también percibe a la organización de manera específica. Es imperativo comprender que el sistema es abierto y que el mercado laboral (empleos) y el mercado de recursos humanos (personas) operan de manera comparable al modelo de oferta y demanda. Esto genera un intercambio continuo y mutuo entre los dos mercados que se influyen recíprocamente.

Pincheira y Arenas (2016), postulan que los profesionales millenials cumplen un papel vital en el progreso económico y social de la región, como una nueva generación de trabajadores. Este potencial de crecimiento está anclado principalmente en las habilidades de su población. Por lo tanto, comprender las competencias básicas, las habilidades esenciales y las actitudes únicas de los profesionales de otras generaciones ayuda a orientarlos hacia la creación de valor y el cultivo de nuevas ventajas competitivas. Esto, a su vez, tiene una influencia positiva en las organizaciones. (pág. 7)

Según varios estudios de investigación, los Millennials exhiben un enfoque significativo en el logro de sus objetivos, lo que está estrechamente relacionado con su crecimiento y progreso individual. Estos estudios también sugieren que esta generación muestra un nivel notable de seguridad en sí mismo, lo que los lleva a sobrestimar en ocasiones sus contribuciones. Como resultado, tienden a buscar rutas rápidas hacia el éxito y la realización.

Tras un análisis inmediato, la investigación indica que, en com-

paración con los jóvenes de generaciones pasadas, los jóvenes actuales muestran menos miedo a la autoridad. Además, exhiben un fuerte sentido de los valores familiares y se identifican con los mismos principios que sus padres. Sin embargo, a pesar de esto, sus creencias políticas tienden a inclinarse hacia el liberalismo, aunque también son más conservadoras. (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2008, p. 2).

## DE LA ESTABILIDAD LABORAL A LA ESTABILIDAD EN LA EMPLEABILIDAD

Los efectos de la incorporación de los Millennials al mercado laboral han sido minuciosamente examinados a través de investigaciones académicas, además de declaraciones de ejecutivos y personal de recursos humanos. Este impacto está estrechamente relacionado con el potencial de crecimiento del lugar de trabajo, que puede atribuirse a la incorporación de una cohorte de trabajadores para quienes la tecnología juega un papel importante.

El impacto de la capacidad multitarea y la mentalidad orientada a objetivos de un empleado se discute a menudo en relación con los desafíos de gestión. Esto incluye dificultades en áreas como el reclutamiento, la retención y la garantía de que las habilidades necesarias se adquieran y utilicen de manera efectiva.

Por ello, se toma el concepto de fidelización, el cual se refiere al vínculo emocional que los empleados desarrollan con su lugar de trabajo. Este apego es tan fuerte que, cuando se les presentan otras oportunidades de trabajo, tienden a favorecer su puesto actual, incluso si la nueva oferta presenta mejores perspectivas. En la época contemporánea, es un hecho generalizado encontrar referencias a este fenómeno en diversos medios de comunicación y publicaciones.

Las empresas con funciones especializadas han expresado su preocupación por un tema recurrente que se está volviendo cada vez más problemático: la falta de lealtad de los empleados. Esto crea una variedad de complicaciones, que van desde la necesidad persistente de contratar y capacitar a nuevos trabajadores para minimizar la rotación, hasta las alteraciones resultantes en el entorno de trabajo del equipo (que pueden generar incomodidad) e incluso la pérdida de la valiosa experiencia que posee el personal que se va. Los costos de estos problemas son considerables y no se pueden ignorar.

Existe una hipótesis que ofrece una explicación a la falta de lealtad entre los Millennials desde cierta perspectiva. Sugiere que los Millennials valoran más la estabilidad de la empleabilidad (EeE) que la estabilidad laboral. La estabilidad de la empleabilidad se define como el potencial para lograr y retener un trabajo significativo mediante la adquisición de habilidades que se pueden utilizar en varios empleadores. La idea del aprendizaje permanente es un componente importante de la empleabilidad. Esta definición está tomada del Business & Management Dictionary (2007, pág. 115).

La definición de EeE es el comportamiento que enfatiza el logro y la utilización de rasgos y habilidades que permiten que el individuo sea empleable. Este comportamiento es contrario a las acciones que resultan en asegurar un trabajo consistente. En el modelo EeE, la constancia no está determinada por la conexión con un empleador en particular.

El entorno de trabajo sigue siendo el mismo, pero la facilidad de transición de un trabajo a otro depende de la posesión de habilidades versátiles que permitan al trabajador moverse sin interrupciones significativas.

Para corroborar esta afirmación, se basó en dos factores interrelacionados: los rasgos exhibidos por los Millennials y los cambios en el paradigma de gestión que comenzaron durante sus años formativos. En cuanto a sus características, vale la pena señalar que nuestra investigación indica su inclinación hacia la promoción profesional, el desarrollo profesional y el tiempo libre.

Estas actitudes contrastan marcadamente con las mantenidas por

las generaciones anteriores, es decir, sus padres y abuelos. Los jóvenes de hoy en día no ven el trabajo, particularmente en una capacidad subordinada, como una prioridad mayor que su vida personal. En términos de lealtad, se priorizan a sí mismos sobre cualquier empresa que los emplee.

Vale la pena examinar el contexto relacionado con el entorno laboral que dio forma a los Millennials. Sus atributos y conducta están influenciados principalmente por la serie de eventos que los definen como generación. Durante sus años de formación, la lealtad demostró ser insuficiente para garantizar la seguridad laboral.

Esta comprensión se les inculcó durante la década de 1990, cuando presenciaron el despido de sus padres de trabajos que habían ocupado durante 15 años o más debido a extensos procesos de optimización y reorganización.

Los procesos de racionalización y reingeniería mencionados se llevaron a cabo durante la revisión del paradigma de producción y gestión del trabajo. Este paradigma era previamente homogéneo y se conocía como paradigma taylorista-fordista. Durante el proceso se tuvieron en cuenta las condiciones actuales de la competencia internacional.

A partir de alrededor de la década de 1970, las características del procedimiento de producción, la disposición de la institución y el trabajo en sí mismo fueron juzgados como excesivamente inflexibles para ajustarse a los requisitos previos de los mercados emergentes que fueron reconocidos como adaptables, caóticos, inciertos y “hipercompetitivo” (ILINITCH, 1996; NEFFA, 1998).

En un esfuerzo por introducir una mayor versatilidad en los procedimientos de trabajo y en las empresas, se realizó una modificación. Esta alteración tenía como objetivo mejorar la flexibilidad tanto “numérica” como “funcional”. Con respecto a los procedimientos organizacionales, se enfatizó la flexibilidad “funcional”.

El avance de las técnicas de flujo de trabajo requirió la participación de los trabajadores, mientras que el concepto de adaptabilidad “numérica” fue responsable del declive del modelo tradicional de empleo permanente (SMITH, 1997), que fue el resultado de los principios planteados por el fordismo.

# CONCLUSIONES

La rotación de personal, o rotación de empleados, se refiere al movimiento de los recursos humanos que salen y entran en una empresa. Esta estadística generalmente se expresa como un porcentaje y se determina dividiendo el número de salidas y nuevas contrataciones por el número promedio de empleados durante un período específico. Las tasas mensuales o anuales generalmente se emplean para examinar y contrastar las tasas de rotación y brindar información sobre posibles problemas o proyecciones futuras.

Loyola (2014), señala que existen dos categorías de rotación laboral: voluntaria, que ocurre cuando un empleado renuncia por diversas razones, e involuntaria, que ocurre cuando un empleador despide a un trabajador. Si bien un cierto nivel de rotación es normal y necesario para una organización saludable, las salidas excesivas pueden ser disruptivas y estar fuera del control de la empresa. Al contratar personal, es esencial tener en cuenta el estilo de vida de las personas que está empleando. Es especialmente significativo señalar la importancia de la Generación X en la promoción del crecimiento financiero, asegurando el cumplimiento legal y en las estructuras jerárquicas de las grandes corporaciones. Por lo tanto, es imperativo considerar estos factores al elegir candidatos adecuados para el empleo.

Las personas que componen la Generación Y son ampliamente reconocidas por su afán de acoger el cambio transformador y su capacidad para llevar a otros al triunfo. Han demostrado sobresalir en el cumplimiento de objetivos específicos, pero solo cuando les mueve su trabajo y son capaces de priorizar aquello que contribuye a causas sociales o ambientales. Al tener en cuenta estas características durante el proceso de selección, las organizaciones

pueden evitar costosos errores de contratación, ahorrando tiempo y recursos.

Aquellos que caen en la categoría de la Generación “X” a menudo prosperan en trabajos que dependen en gran medida de procedimientos establecidos, como puestos en finanzas. Por el contrario, los miembros de la Generación Y están mejor preparados para entornos acelerados que requieren capacidad de pensamiento y adaptabilidad, como en marketing y ventas. Además, son particularmente hábiles en puestos donde la creatividad y la innovación son clave.

Tanto la edad, como el sexo y el departamento de procedencia, son factores determinantes en las personas al momento de considerar conseguir otro trabajo. Pertenecer al grupo etario de 42 a 61 años reduce a la mitad esta probabilidad, mientras que ser mujer o pertenecer al departamento de Santander hace que esta probabilidad se duplique.

La edad podría llegar a ser un factor determinante al momento que las personas consideren aceptar otro trabajo por la misma paga, pertenecer al grupo etario de 42 a 61 años reduce esta probabilidad, aunque la significancia no permite establecer claramente la magnitud con la que se afecta esta probabilidad.

En tanto a los valores de trabajo determinantes en la intención de rotación, como: sexo, edad, divertido, información, interesante, libertad, ambiente de trabajo, se concluye lo siguiente:

**Condiciones laborales:**

Tener acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.

**Crecimiento Personal:**

Hacer el trabajo que usted encuentra interesante, emocionante y atractivo.

Tener la libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y cómo distribuir su tiempo.

**Ambiente de trabajo:**

Trabajar en un ambiente divertido

# REFERENCIAS

AAVV. Business & Management Dictionary. EEUU: Bloomsbury Business Library, 2007.

Boyatzis, R. (1982), *The competent manager: A model for effective managers*, Nueva York, Wiley.

Chiavenato, I. Subsistema de provisión de recursos. Del libro: *Administración de recursos humanos* [en línea]. En: *Administración de recursos humanos*. 9 ed. 2011. p. 116. [Consultado 25 de marzo de 2021]. Disponible en: [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recurso\\_humanos\\_gna\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recurso_humanos_gna_e.pdf)

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2268–2294.

Cuesta, E., Ibáñez, E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2008). El impacto de la generación millennial en la universidad: un estudio exploratorio. *Acta Académica*, 2. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-032/288>

Deloitte (2019). Prioridades y preocupaciones de los Millennials y la Generación Z. Recuperado el 02 de 2020, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Millennials%20Ecuador%202019.pdf>

Franco, M. L. et al. (2019). Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP. <https://bit.ly/2YTIPKh>

Ilinitch, A. et al (1996). “New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments”. *Organization Science*, Vol. 7, Nro. 3, p. 211-220.

Keirse, D. (1988). *Please Understand me II: Temperament Carácter, Intelligence*

Loyola Rojas, J. P. (2014). Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail. Tesis de Licenciatura. Universidad de Chile. Retraído 2 de junio de 2016, de Universidad de Chile, Web site: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola\\_jr.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1)

Mitrani, A., Suárez, I. y Murray, D. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto. España.

Molinari, P. (17 de 07 de 2011). Crisis de compromiso. Clarín.

Murphy, E., Gordon, J., & Anderson, T. (2004). Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences Between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9, 21-48

Pincheira Varas, A., & Arenas, T. (2016). Caracterización de los profesionales de la 'Generación Millennials'. *Interciencia*, 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf>

Pigors, Paul y Meyers Charles (1985). Administración de persona, CECSA, México.

Rani, N., y Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Decimotercera edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2018. ISBN: 978-607-32-4337-7

Rodríguez, A., Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], 2007 [consulta: 2012-11-20]. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

Roman-Calderon, J.P., Gonzales-Miranda, D.R., García, G.A. & Gallo, O. (2019), "Colombian millennials at the workplace", *Evidence-based HRM*, Vol. 7 No. 3, pp. 249-261. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2018-0029>

Smith, V. "New Forms of Work Organization". *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, p. 315-339, 1997.

Winton, S. R., Cochran, G. R., Scheer, S. D. & Rodríguez, M. T. (2017). Factors Affecting Turnover Intention of Ohio State University Extension Program Assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 109-127. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.03109>