

# **Análisis de estrategias de retención laboral implementadas en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y Generación Z.**

Analysis of job retention strategies implemented in companies to meet the expectations of Millennials and Generation Z.

Jolie A. Garavito Quiroga<sup>1</sup>

Luz Y. Ospina<sup>2</sup>

Jairo A. Benavides Franco<sup>3</sup>

## **Resumen**

En el presente artículo, se pretende caracterizar las estrategias de retención laboral implementadas por las empresas, para la disminución de rotación de personal y el cumplimiento de las expectativas de los Millennials y generación Z, teniendo como base los estudios académicos realizados por diferentes investigadores del contexto nacional e internacional. Para ello, se realizó la búsqueda de artículos en bases de datos científicas como Redalyc, Google Scholar, Scielo y Scopus, con un período de tiempo de diez años atrás. Con este ejercicio se llegó a la conclusión que la investigación científica encontrada se concentra en tres grandes grupos, la identificación de las particularidades identitarias del colaborador, sus expectativas y las posibilidades de suplirlas con lo que les brinda el contexto en el que se desenvuelven; la influencia del entorno en el rendimiento laboral y motivación y por último las condiciones que los empresarios deberían cumplir como propuestas, más que estrategias implementadas, hallando así, una gran oportunidad para que la investigación pase de la reflexión a la práctica.

---

<sup>1</sup> Especialización en Alta Gerencia, contadora Pública, [jgaravito5@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jgaravito5@estudiantes.areandina.edu.co)

<sup>2</sup> Especialización en Alta Gerencia, contadora Pública, [lcuervo28@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:lcuervo28@estudiantes.areandina.edu.co)

<sup>3</sup> Especialización en Alta Gerencia, administrador de empresas, [jbenavides48@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jbenavides48@estudiantes.areandina.edu.co)

## **Abstract**

In this article, it is intended to characterize the job retention strategies implemented by companies, to reduce staff turnover and meet the expectations of Millennials and generation Z, based on academic studies carried out by different researchers in the context. National and international. To do this, a search was made for articles in scientific databases such as Redalyc, Google Scholar, Scielo and Scopus, with a time period of ten years ago. With this exercise, it was concluded that the scientific research found is concentrated in three large groups, the identification of the identity particularities of the collaborator, their expectations and the possibilities of supplying them with what the context in which they operate offers them; the influence of these particularities on work performance and motivation and finally the conditions that employers should meet as proposals, rather than implemented strategies, thus finding a great opportunity for research to move from reflection to practice.

## **Palabras clave**

Millennials, Generación Z, Felicidad organizacional, Bienestar Organizacional, psicología positiva, factores de Herzberg

## **Introducción**

A lo largo de la historia, el ser humano ha vivenciado cambios culturales, ambientales, sociales, políticos, etc. que lo han llevado a adoptar comportamientos, valores e ideales para su desempeño social, estos comportamientos suelen darse de forma general y caracterizarse por hechos que marcan épocas. Ortega (1951) lo explica como

“El hombre, desde que nace, va absorbiendo las convicciones de su tiempo, es decir, va encontrándose en el mundo vigente. Pero que esté en un mundo imperante, no es un óbice para que no pueda emprender su propia lectura de la realidad, generar a partir de la incorporación de los usos vigentes una nueva creencia, si no fuera así no existiría el cambio generacional.” (Martín 2008, p. 6)

En otras palabras, los cambios generacionales se identifican por ser comportamientos individuales que acompañados con fenómenos externos transforman la forma de habitar y relacionarse en los diferentes campos, es por esto, que en la actualidad diversidad de estudios investigativos han identificado categorías generacionales como los son los Baby boomers, generación X, Millennials y Generación Z, cada una de ellas han sido caracterizadas con relación a sus comportamientos, ideales, y época en la que se desenvuelven. Actualmente, la generación que cobra mayor relevancia por su desempeño social y laboral son los Millennials y la Generación Z. Aunque las definiciones de estas generaciones son muy variadas, el consenso general es que los primeros se conocen como los nacidos entre 1980 y el año 2000, los segundos son aquellos nacidos después de los 2000 (Chirinos, 2009).

La necesidad de entender las actitudes, comportamientos y decisiones de esta generación se concentra en que son estos los que actualmente intervienen de forma activa en las dinámicas económicas, sociales y laborales, y su forma de relacionarse con el entorno genera cambios y transformaciones muy difíciles de obviar, especialmente con aquellas relacionadas con el campo laboral, ejemplo de ello, son los cambios que se están haciendo en las relaciones contractuales,

donde los conceptos de trabajo híbridos, flexibles, a distancia o salario emocional, emergen como alternativas para dinamizar dicha relación.

Es por esto, que desde la presente investigación se pretende realizar una revisión descriptiva, sobre las estrategias implementadas por las empresas que suplen las expectativas laborales de los Millennials y generación Z, para disminuir la tendencia a la rotación del personal y evitar profundizar los problemas de desigualdad laboral, social y de género, teniendo como base los estudios académicos realizados por diferentes investigadores del contexto nacional e internacional.

### **Planteamiento del problema**

Uno de los fenómenos en el que más se han interesado los académicos organizacionales en el inicio de este siglo, es la convergencia de colaboradores que pertenecen a diferentes generaciones como la de los Millennials y la generación Z, en un mismo lugar de trabajo, y que de acuerdo a su influencia cultural, política y social tienen rasgos característicos que predominan tanto en su desempeño laboral como en su percepción y aspiraciones laborales. Díaz, López y Roncallo (2017) resaltan la importancia de comprender estas diferencias y brindar información a las empresas que sirva como base para la elaboración de estrategias motivacionales con las que se puedan evitar la alta rotación del personal y su influencia negativa en consecución de los objetivos y metas de la compañía. Entonces, ¿Cómo se distinguen estos grupos poblacionales?

Bongiovanni y Soler (2016), describieron a los Millennials como personas que se distinguen por priorizar su libertad y el goce de la vida sobre el trabajo. Son personas que suelen

tener un desarrollo alto de competencias digitales con las que aprenden e interactúan con el mundo. Con relación a lo laboral prefieren empleadores con los que se sientan a gusto y les permitan mayor realización personal, así como compañeros de trabajo con los que puedan formar equipos. Para los autores, estas personalidades que convergen y empiezan a desarrollar su etapa productiva se han convertido en un reto para las empresas y en especial para sus departamentos de talento humano, ya que en estos se acrecienta la necesidad de transformar sus formas contractuales y ambientes laborales donde se piense más allá de una relación empleador- empleado unida únicamente por el intercambio de un servicio a cambio de una compensación monetaria.

No obstante, las decisiones empresariales parecen no responder a estas necesidades. Por lo tanto, esta divergencia, se ha convertido en una dificultad para el sector empresarial, al tener que asumir constantemente costos por la rotación del personal, que en su mayoría no son posibles recuperarlos, por ejemplo, el 24% de los Millennials y un 40% de la generación Z desean dejar sus trabajos actuales en dos años, incluso, 32% de los Millennials y el 35% de la generación Z lo dejaría así no tuviese ninguna otra opción laboral (Deloitte, 2022a). De acuerdo con Estrada (2018), los costos que asumen las organizaciones cuando un trabajador es despedido o renuncia de forma voluntaria se concentran en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y en gran medida se deben asumir costos por caída de productividad, que en la mayoría de veces no son fáciles de calcular, pero sí afectan de forma directa a la empresa.

Por el momento, lo que se conoce es que tanto los Millennials como la generación Z buscan que sus empleos les brinden un ambiente laboral donde puedan tener equilibrio entre el trabajo y la vida, al igual que oportunidades de formación y desarrollo. Incluso esta percepción prima sobre

el deseo de un salario alto o demás beneficios económicos. El 75% de la generación Z y el 76% de los Millennials se inclinan por preferir un trabajo híbrido o remoto porque les ahorra tiempo y dinero en movilidad, permiten la flexibilidad en los horarios, desde lo personal les posibilita ampliar sus ocupaciones como lo son el contar con tiempo para compartir con familiares y amigos y genera impactos positivos en la salud mental. (Deloitte, 2022b)

Sin embargo, ¿Cómo son las estrategias de retención laboral implementadas por las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y generación Z y disminuir la tendencia a la rotación del personal?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Caracterizar las estrategias de retención laboral implementadas por las empresas, para la disminución de rotación de personal y el cumplimiento de las expectativas de los Millennials y generación Z durante los últimos diez años.

### **Objetivos Específicos**

Identificar en artículos académicos y científicos las estrategias exitosas de disminución de la rotación del personal perteneciente a los Millennials y generación Z, dentro del ámbito empresarial.

Analizar las estrategias identificadas, buscando características comunes en los casos de retención del personal perteneciente a los Millennials y generación Z, dentro del ámbito empresarial.

Sintetizar las características comunes en las estrategias exitosas de disminución de la rotación del personal perteneciente a los Millennials y generación Z.

## **Justificación**

Rodríguez y Romero (2018) mencionan que las empresas no deben ser ajenas a la retribución de los empleados desde estrategias más relacionadas a la estimulación de una imagen positiva sobre el clima laboral, la productividad y el desarrollo personal y profesional, ya que, si así lo fueran, se alejaría de la tendencia organizacional actual que apunta al cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, trayendo consigo pérdidas significativas en la rentabilidad de su organización, puesto que en este mundo globalizado, inmerso por la tecnología y con la meta de evolucionar y remediar los errores pasados, se necesita de la sincronía y el compromiso de cada uno de los sujetos sociales. Personas naturales y jurídicas que unan esfuerzos para alcanzar metas globales y de beneficio colectivo.

Es por esto, que la inclinación actual de las dinámicas tanto económicas como políticas apunta hacia la mejora del estar, habitar y convivir, en el contexto. Por lo tanto, la cultura empresarial cada vez debe relacionar más sus metas a la búsqueda no sólo de un beneficio

económico y el poder adquisitivo, sino también al intercambio de experiencias para el bienestar de la humanidad y solo es posible lograrlo con la investigación recurrente de metodologías asociadas a la mejora de la gestión empresarial y de talento humano.

Precisamente, por esta razón el estudio que se espera realizar toma relevancia no sólo para los autores de los mismos, sino también como aporte a la disciplina administrativa y organizacional, ya que apunta al paradigma investigativo y analiza cómo desde la práctica se vienen implementando las teorías organizacionales con relación a la mejora del bienestar laboral y los cambios en las formas de trabajar. Más aún, cuando en el contexto actual la necesidad de cambio es cada vez más fuerte, según Bialik y Fry (2019) los Millennials y la generación Z, han traído más libertad de pensamiento, una mayor participación de las mujeres en la actividad social y económica y mayor diversidad racial y étnica a las sociedades que habitan, es por esto, que estos contextos deben responder de recíprocamente, con el objeto de suplir con las expectativas e ideales del tipo de persona que lo habita.

Finalmente, con la presente investigación se espera realizar un aporte académico con el que tanto empresarios, empleados, emprendedores y estamentos gubernamentales puedan tomar de referencia para la implementación de los mecanismos aquí analizados en las prácticas de sus organizaciones y que con ellas logren mejorar sus dinámicas y resultados productivos.



## **Antecedentes**

Con el interés de tener un contexto sobre las investigaciones que en los últimos diez años se han realizado alrededor de las estrategias para la retención laboral de los Millennial y Generación Z, se utilizaron las plataformas como Redalyc, Google Scholar, Scielo y Scopus, para buscar artículos que den cuenta de dicho panorama. En la indagación se encontraron doce investigaciones de carácter cuantitativo, una investigación cualitativa y una investigación mixta; las cuales, más que describir la implementación y evaluación de estrategias para la retención laboral, se concentran en tres grandes focos , primero caracterizar perspectivas y aspiraciones que tienen los Millennials y la Generación Z, con relación al trabajo, segundo, evaluar la influencia del entorno en la motivación laboral y tercero, formular propuestas para los empleadores, que sirvan como alternativas para generar ambientes laborales atractivos y productivos para estos tipos de población.

Según los estudios, para los Millennials y la generación Z, los criterios con mayor relevancia al momento de elegir un puesto laboral o permanecer en él, se centran en la posibilidad de tener mejores condiciones de vida donde se pueda dar un equilibrio entre la vida laboral y la personal, el desarrollo profesional, la estabilidad financiera y oportunidades de flexibilización laboral. (Colauto et al., 2021; Golik, 2013; Twenge & Campbell, 2012; Maloni, Hiatt & Campbell, 2019; Zavala-Villalón & Frías Castro, 2018). Sin embargo, algunas otras investigaciones determinan que no es posible generalizar estos intereses, ya que, si se realiza una clasificación por edades, las preferencias varían, por ejemplo: aquellos nacidos antes de 1988, son más propensos a la rotación del personal puesto que su tendencia es la búsqueda constante de nuevos retos, contrario

a los nacidos después de 1988, los cuales prefieren una estabilidad laboral. (Madero, 2019). Mientras que la investigación de González et al. (2021), indica que el comportamiento de los Millennials aparentemente es el resultado de la capacidad de asimilación que tienen con relación a la naturaleza cambiante del mercado y que de esto depende sus percepciones con relación al mercado laboral. En este estudio se identificaron cuatro tipos de Millennials: A, B, C y D.

- Los Millennials tipo A: generalmente no tienen ningún tipo de obligación familiar a cargo que sea restrictiva, poseen una formación destacable que se compensa con mejores salarios.
- Los Millennials tipo B: su salario depende de la posición o jerarquía organizacional que ocupa. La mejora de su calidad de vida depende de los ascensos que obtengan y estos a su vez de la formación o nivel profesional que alcance. Con relación a las obligaciones familiares algunas veces no tienen y otras veces, pueden delegarlas.
- Los Millennials tipo C: su nivel de formación es bajo o medio, por esta razón, suelen ocupar cargos bajos y por ende también sus salarios son bajos.
- Los Millennials tipo D: posee características similares a los anteriores sumado obligaciones familiares que no les es posible delegar.

Es así como, para poder determinar cuáles son las razones por las que un colaborador que pertenezca a la generación de los Millennials o los de la Generación Z, se sienta satisfecho con el ambiente laboral y evite renunciar voluntariamente con alta frecuencia las investigaciones giraron su enfoque a los factores con los que se relaciona sujeto en su contexto laboral. Al respecto, Álvarez (2018), analizó las relaciones potenciales entre los rasgos de personalidad y motivación de lo Millennials y los riesgos psicosociales que inciden en el rendimiento laboral, encontrando

que las cualidades de la personalidad de los Millennials y su responsabilidad se relacionan positivamente con su motivación, por consecuencia los riesgos psicosociales como la estigmatización, liderazgo y la inseguridad pueden influir de manera negativa esta relación. De modo que, se hace necesario que los empresarios minimicen este tipo de riesgos.

Por su parte, Rojas Escobar et al. (2021), concentró su investigación en analizar las situaciones que hacen felices a los Millennials en su lugar de trabajo, encontrando que el las relaciones con los jefes directos y los compañeros es un factor con mayor importancia que la compensación monetaria. Del mismo modo, Inostroza Naranjo et al (2021), refuerza este resultado al concluir en su investigación que, en las organizaciones, los líderes deberán ejercer un liderazgo transformacional, ya que es una característica muy valorada por los Millennials como condición importante para el bienestar y desempeño laboral. En otras palabras, el gerente o director de una organización, que son quienes ejercen el liderazgo, deberán estar muy bien capacitados para potenciar estos cambios que le permitirán mejorar sus relaciones y estimular la creatividad y la innovación de los Millennials a su cargo, con estrategias positivas y motivadoras como la confianza en las competencias del colaborador o potenciar en este, el gozo por su función (Costenaro et al., 2019).

Por último, algunas de las investigaciones exponen dinámicas que pueden ser adoptadas por los empresarios para ofrecer ambientes laborales que respondan a las expectativas del colaborador actual. Nolan (2015), identifica cuatro fuentes de insatisfacción laboral y sus propuestas para la mejora, la primera es el desequilibrio entre vida y trabajo, en este caso la propuesta se concentra en formular ofertas laborales flexibles en sus jornadas o lugar de trabajo

permitiendo el teletrabajo o trabajo desde casa. La segunda insatisfacción es la falta de sentido de pertenencia, para contrarrestarlo se recomienda desarrollar estrategias donde las tareas de los colaboradores coincidan con las metas comerciales y por ende, aumente el compromiso con la organización. Como tercera insatisfacción están los bajos incentivos, los cuales se recomiendan contrarrestar con oportunidades de desarrollo profesional que le permitan al colaborador a un mediano o largo plazo, mejorar sus ingresos. La cuarta insatisfacción se concentra en la centralización de los estilos de gerencia, para ello, se deberá confiar más en los empleados y permitir que estos ejerzan su liderazgo de acuerdo con sus competencias y nivel de vinculación.

Luscombe, Lewis y Biggs (2013), agregan que si las organizaciones y sus gerentes desean prevenir los altos niveles de rotación y mejorar su capacidad de reclutamiento, no sólo deberán reconocer el liderazgo de sus colaboradores y hacerlos partícipes en la toma de decisiones, también, tendrán que mejorar condiciones laborales, dinamizar la retroalimentación en la comunicación y potenciar estrategias más justas, equitativas y solidarias, que cumplan con un amplio sentido de responsabilidad social, ya que el cambio generacional que se está dando con los Millennials y Generación Z, se caracteriza por ser generaciones con una alta diversidad racial y mayor preocupación a los temas de inclusión y conservación del medio ambiente (Meng & Berger, 2018; Tsareva & Boldyhanova, 2020).

## **Marco Teórico**

Las investigaciones que suelen asociarse con la retención laboral de los Millennials y la Generación Z, se apoyan en gran medida de los aportes de conocimiento alrededor de la teoría de los factores de Herzberg, el Happiness Management o economía de la felicidad como práctica

organizacional y la psicología organizacional positiva, y esto es, porque se fundamentan en mejorar el entorno laboral centrado en los intereses de sus trabajadores, consiguiendo como resultado ambientes más motivadores y productivos. Las **organizaciones** comprometidas con la retención laboral, buscan potenciar las fortalezas de sus colaboradores, impulsando contextos laborales donde los líderes comunican con claridad lo que la organización espera de ellos. (Oliveira, Natividade, Assis & Mambrini, 2019)

De acuerdo con Sánchez (2018), las empresas que alinean sus prácticas a discursos como la economía de la felicidad organizacional, se caracterizan porque sus directivos se responsabilizan y preocupan por el bienestar de sus colaboradores, estos, utilizan estrategias donde se escuchan y validan las opiniones, prima el bienestar común sobre el individual, se fortalecen las redes de conocimiento (Septiem et al., 2017), y la inversión retorna en términos de mejora de la calidad. Cuando las organizaciones comprenden que la contribución a un ambiente de trabajo positivo y armonioso puede conseguirse desde la contratación de personal con una inteligencia emocional alta o en el caso de los colaboradores recién vinculados, la ejecución de capacitaciones que permitan el desarrollo de habilidades emocionales (Batista, Gondim & Magalhães, 2022), apuntan no sólo a la mejora productiva sino también al desarrollo personal de sus colaboradores y por ende a la práctica de la responsabilidad social empresarial y crecimiento social.

Es por esto que, el aumento de investigaciones que centran su interés en identificar las relaciones entre la felicidad y el trabajo, han dado un sentido más claro al concepto Felicidad Organizacional, ya que en este se entrelazan la más antigua inclinación por identificar los aspectos que intervienen en la calidad de vida, con la satisfacción y motivación laboral, y tienen como

objeto establecer estrategias para el aumento de la productividad tanto empresarial como laboral, siempre pensado desde el desarrollo personal del colaborador (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019). Lo que a su vez ha atraído el interés de los postulados expuestos de disciplinas diferentes a la administración como lo es la psicología positiva. Una rama de la psicología que busca comprender las emociones positivas del ser humano, su bienestar y su influencia en el desarrollo tanto de sus virtudes como de sus fortalezas (Domínguez Bolaños & Ibarra Cruz, 2017; Gomide, Oliveira & Poli, Bânia, 2020).

Con el interés que comparten las ciencias administrativas y la psicología positiva por estudiar la felicidad laboral, se han logrado categorizar conceptos como Gestión de las personas, calidad de vida laboral, conducta organizacional, desempeño, satisfacción laboral, etc. y entrelazarlos entre sí (Jiménez Sierra, et. al., 2020) así como, proporcionar políticas, prácticas de gestión y herramientas de medición, útiles para los líderes de las empresas con las que se puedan buscar el bienestar y recoger la percepción de los empleados sobre compensaciones equitativa, clima laboral, idoneidad de los líderes, motivación interna y diseño organizacional y su influencia en la felicidad en el trabajo. (García-Del Junco et.al., 2019; Neiva, Macambira & Ribeiro, 2020; Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020).

Otras dinámicas son aquellas que se inclinan al desarrollo de los factores de higiene planteados por Herzberg como: condiciones económicas, condiciones laborales, estabilidad, relaciones interpersonales etc. Estas, toman mayor relevancia en la satisfacción para los colaboradores, en especial, al tener en cuenta que su éxito dependerá de la diferencia que haya entre lo que la organización espera de su colaborador y los que este recibe a cambio, de modo que,

la satisfacción se alcanza cuando en la organización, existe un balance entre el desempeño que ofrece el trabajador a la empresa y lo que la empresa le pide desempeñar. (Madero, 2019b).

La vigencia de la teoría propuesta por Herzberg radica en que ésta puntualiza en la misma medida, la importancia que tienen las percepciones de los clientes internos como externos para el logro de las metas de la organización, es por esto, que ha sido aplicada en diferentes entornos organizacionales, sin tomar con mucha relevancia o como factor de diferenciación su objeto social. En este orden de ideas, el interés más notorio por la utilización de la teoría en la práctica se concentra en empresas que se ubican en Reino Unido y Estados Unidos, mientras que países como China y Japón, apenas inician su incursión por este tipo de estudios. (Penagos, Albarracín & Gómez, 2018).

Sin embargo, Foncubierta y Sánchez (2019), plantean que con relación al tema laboral, en la era digital actual la producción científica no ha hecho un análisis que se acerque con mayor contundencia a las características propias de estos tiempos, a pesar que los factores de higiene propuestos por Herzberg se tornan muy relevantes en los estudios de satisfacción laboral, estos, se han estudiado desde una mirada muy tradicional, lo que ha llevado a obviar nuevos interrogantes que surgen en el contexto como los temores digitales. Al respecto, los autores identificaron que hay una creciente necesidad de higienizar los miedos que se relacionan con trabajar con información falsa, la inseguridad cibernética, la escasa privacidad y la amenaza de ser obsolescencia por la automatización del empleo.

Por otro lado, la satisfacción laboral también puede lograrse con modelos de retribución flexible, ajustadas a las necesidades personales de cada colaborador sin que esto implique gastos

excesivos o adicionales para la empresa, la importancia de la implementación de estos modelos radica en que al implementar esta estrategia, el líder de la organización utilice una comunicación asertiva, donde se venza la desconfianza, se resuelvan las dudas y se tome en cuenta las preferencias de los trabajadores sobre el tipo de compensación no monetaria que desea recibir, adicional a su sueldo básico. (Cordón et al., 2022; Eguiarte, 2017)

No obstante, es importante resaltar que la efectividad de las estrategias adoptadas por la organización también dependerá del liderazgo transformacional que los directores de las organizaciones muestran en la ejecución de sus responsabilidades y obligaciones, en especial, cuando estas consisten en la asignación de labores y la atención de demandas individuales. Cuando estas funciones consiguen ir más allá de lo esperado y en su medida se replique este comportamiento en sus compañeros, de esta forma no sólo se cumplen las metas organizacionales, sino que también se genera una influencia positiva en los compañeros (Asgari, Mezginejad & Taherpour, 2020).

## **Resultados**

La pandemia generada por el COVID19, deja en el sector organizacional dos perspectivas sobre los ambientes laborales, por una parte, refuerza en los empleadores la idea de que los colaboradores deben ser personas con una alta capacidad de adaptación para suplir los cambios y necesidades inmediatas (Deloitte, 2021), mientras que, con relación a los trabajadores, que en su mayoría pertenecen a generaciones como los Millennials y Gen Z, fortalece priorizar la búsqueda de empleos que satisfagan las necesidades de crecimiento personal y flexibilidad laboral, lo que



ha llevado a una alta rotación de personal en las empresas; a pesar que, después de la pandemia, las industrias muestran una tendencia hacia modelos laborales híbridos (ManpowerGroup, 2022), lo que al parecer, no es suficiente para dar respuesta a las expectativas de los colaboradores actuales.

Esta contradicción en la dinámica, llama la atención e invita a la búsqueda de conocimiento científico que permita identificar las características de estrategias que posibiliten al sector empresarial cumplir con las expectativas actuales de los Millennials y generación Z y de este modo, impactar de manera positiva en los índices de rotación de personal. No obstante, en la búsqueda en bases de datos científicas como Scielo, Scopus, Readly y Google Scholar, de investigaciones de los últimos diez años, los resultados no son los esperados por los investigadores, puesto que los estudios encontrados, se centran en tres grandes grupos, el primero, busca la caracterización de identidad y expectativas de estas dos generaciones más que en la clasificación de características de estrategias que se centren en suplir las necesidades demandadas por los grupos poblacionales anteriormente mencionados. El segundo, se enfoca en evaluar la influencia del entorno en la motivación laboral y el tercero en la formulación de estrategias para mejorar el bienestar y la felicidad laboral, donde no es relevante, el grupo poblacional que se interviene.

Tal vez, estos resultados se deben a que el interés de la intervención de los Millennials y en especial de la generación Z en los ambientes laborales, es relativamente nuevo, puesto que sólo al final de los años 90 y principios de los 2000, estas generaciones se involucran en dichos contextos, convirtiéndose en la mayor parte de la fuerza laboral actual, y por ende, aumentando el interés en las ciencias administrativas y organizacionales como objeto de estudio. Es por esto, que

las investigaciones en estas ramas se han concentrado en entender quiénes son, caso contrario con lo ocurrido con otras disciplinas como la educativa y psicopedagogía que han llevado más tiempo en caracterizar estas generaciones en pro de los ambientes educativos y de aprendizaje y el nivel de sus estudios ya se centran en la implementación y no tanto en la identificación.

## **Discusión**

En el estudio de condiciones que permitan prevenir la rotación del personal actual se han planteado hipótesis muy diversas que parten desde la identificación de las particularidades identitarias del colaborador, sus expectativas y posibilidades que les brinda el contexto en el que se desenvuelven, indagadas por González et al. (2021), la influencia de estos en el rendimiento laboral y motivación, analizadas por Álvarez (2018) y por último, las condiciones que los empresarios deberían cumplir como propuestas hechas por Luscombe, Lewis y Biggs (2013), Nolan (2015), Costenaro et al. (2019), Rojas Escobar et al. (2021) e Inostroza Naranjo et al. (2021). Sin embargo, como se mencionaba con anterioridad, la práctica de estos planteamientos en especial del último grupo no se ha realizado con mayor relevancia. La búsqueda actual deja la impresión que las investigaciones se han concentrado en propuestas más que en resultados empíricos. Sumado a este hallazgo, se evidencia un creciente interés por el estudio de constructos como la felicidad laboral (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019), los planteamientos de la psicología positiva (Gomide, Oliveira & Poli, Bânia, 2020) y la implementación de la teoría de Herzberg (Penagos, Albarracín & Gómez, 2018, Madero, 2019; Foncubierta y Sánchez, 2019) las cuales no se centran en un grupo poblacional específico; estas dinámicas del paradigma investigativo actual deja una reflexión, ¿será necesario que las investigaciones caractericen su población, identificando las particularidades de las generaciones Millennial y Gen Z? o esto ya debe

darse por hecho, asumiendo intuitivamente que son estas son las únicas poblaciones que intervienen actualmente en los contextos laborales.

De acuerdo con el método científico, en la investigación no debe darse nada por hecho y toda hipótesis deberá comprobarse, por lo tanto, el mayor hallazgo que se encuentra en la presente revisión, es que la escasez en las investigaciones prácticas sobre la implementación de estrategias de retención laboral implementadas por las empresas para la disminución de rotación de personal y el cumplimiento de las expectativas de los Millennials y generación Z, es una oportunidad para ahondar desde la investigación científica, en especial, en los contextos Latinoamericanos, donde sus economías se caracterizan por estar en crecimiento.

## **Conclusiones**

La investigación sobre la intervención o relación de los Millennials y la Generación Z en los contextos laborales, más que ser un tema resuelto, es un tema que cada vez ofrece mayores posibilidades de estudio, en especial, luego de la pandemia y los cambios tanto económicos, anímicos e identitarios quedaron como aprendizajes.

Por otro lado, es importante que la investigación científica de las disciplinas administrativas y la psicología organizacional, se conecten de una manera más explícita con las características y necesidades de estos dos grupos poblacionales, dando respuestas que suplan las necesidades y expectativas laborales.

Por último, el éxito para la disminución de la rotación del personal en las organizaciones, se haya en el trabajo conjunto de la academia y las empresas, es por esto que, es importante, una mayor relación entre estos actores, para que las investigaciones no se queden en la propuesta y las empresas tengan herramientas que les permitan dar soluciones efectivas.

## Referencias

Álvarez, E.S. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1) Disponible en <https://www.mlsjournals.com/Psychology-Research-Journal/article/view/111/275>

Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/83259>

Batista, Jonatan S., & Gondim, Sônia M. G., & Magalhães, Mauro O. (2022). Relationship between emotional intelligence, congruence, and intrinsic job satisfaction . RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), eRAMG220152. ISSN: 1518-6776. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195470775003>

Bialik, K., & Fry, R. (2019). Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations. *Pew Research Center*, 14 Disponible en <https://www.researchgate.net/profile/Richard->

[Fry/publication/337113826\\_Millennial\\_life\\_How\\_young\\_adulthood\\_today\\_compares\\_wit  
h\\_prior\\_generations/links/5dc5bc44299bf1a47b241d9b/Millennial-life-How-young-  
adulthood-today-compares-with-prior-generations.pdf](https://www.researchgate.net/publication/337113826_Millennial_life_How_young_adulthood_today_compares_with_prior_generations/links/5dc5bc44299bf1a47b241d9b/Millennial-life-How-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations.pdf)

Bongiovanni, C., & Soler, E. (2016). Características y expectativas laborales de la generación “Y”. *Revista ADENAG*, 6, 15-20. Disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Dra-Lic-Celina-N-Amato/publication/330854371\\_Evolucion\\_del\\_concepto\\_de\\_Procesos\\_Organizacionales/li  
nks/5ca2066fa6fdcc1ab5ba002f/Evolucion-del-concepto-de-Procesos-  
Organizacionales.pdf#page=15](https://www.researchgate.net/profile/Dra-Lic-Celina-N-Amato/publication/330854371_Evolucion_del_concepto_de_Procesos_Organizacionales/links/5ca2066fa6fdcc1ab5ba002f/Evolucion-del-concepto-de-Procesos-Organizacionales.pdf#page=15)

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana*, 2(4), 6. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Colauto, Romualdo Douglas, & Sousa, Rayane Camila da Silva (2021). Work values for generations Y and Z stricto sensu accounting students . *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19( ),290-303. ISSN: 1678-2089. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765171021>

Cordón-Pozo, Eulogio, & Vidal- Salazar, María Dolores, & de la Torre-Ruiz, José Manuel (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del

talento. *Universia Business Review*, (46),14-37.[fecha de Consulta 29 de Julio de 2022].  
ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43338730001>

Costenaro-Maciel, Alessandra, & Pauli, Jandir, & Godinho-Bitencourt, Renan (2019).  
Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35(153),388-398. ISSN: 0123-5923. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21262744006>

Deloitte, 2021. A call for accountability and action. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey.[Presentación en PDF ]. Colombia. Disponible en <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2021.html>

Deloitte, 2022. Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial survey.[Presentación en PDF ]. Colombia. Disponible en <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2022.html>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los

baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22). Disponible en <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440>

Domínguez Bolaños, Rosa Elba , & Ibarra Cruz, Erick (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96),660-679.ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199551160035>

Eguiarte, D. M. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Academo*, 4(2), 7. Disponible en [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382017000200055&lang=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382017000200055&lang=es)

Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. *Quito: Deloitte Consulting de DTT*. Disponible en <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>

Foncubierta-Rodríguez, María-José, & Sánchez-Montero, Juan-Manuel. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar temores digitales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>

García-Del Junco, Julio; Ramírez-García, Carolina; García-Álvarez de Perea, Juan (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Rae - Revista de*

*Administração de Empresas*, 59(5),327-340. ISSN: 0034-7590. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155161288003>

Golik, Mariela (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46),107-133. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>

Gomide Júnior, Sinésio; Oliveira, Áurea F. & Poli, Bânia V. S. (2020). Antecedents of well-being at work: trust and people management policies. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), ISSN: 1518-6776. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195462948002>

Gonzales-Miranda, Diego René, & García, Gustavo A., & Román-Calderón, Juan Pablo, & Gallo, Oscar (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80),129-139. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81868160010>

Jiménez Sierra, Devinso; Ortiz Padilla, Myriam; Monsalve Perdomo, Martha & Gómez García, Melchor (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90),462-476.[fecha de Consulta 15 de Agosto de 2022]. ISSN: 1315-9984. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559004>



Inostroza Naranjo, Romina Fernanda, & Vásquez Pailaqueo, María Paz, & Acosta Antognoni, Hedy (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1),1-17. ISSN: 0716-8039. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26469737001>

Luscombe, J., Lewis, I., & Biggs, H. C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education+ Training*.

Madero Gómez, Sergio Manuel (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124),1-21. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001><https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>

Madero Gómez, Sergio Manuel. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020.<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320.

Disponible en

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811719300126?via%3Dihub>

ManpowerGroup, 2022. Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup para el trimestre de 2022. [Presentación en PDF ]Madrid. Disponible en <https://estudios.manpowergroup.es/proyeccion-empleo-meos-primer-trimestre-2022>

Martin, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y espacio*, (20), 98-110. Disponible en <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/TYE/article/view/1736/1680>

Meng, J. & Berger, B. K. (2018). Maximizing the potential of millennial communication professionals in the workplace: A talent management approach in the field of strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 507- 525.

Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Management practices, well-being and supportive behavior. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–27. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098

Nolan, L. S. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(5).

Oliveira, M. Z. D., Natividade, J. C., Assis, R. S. D., & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: individual to contextual predictors. *Trends in Psychology*, 27, 549-567.

Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedents of well-being at work: Trust and people management policies. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105

Penagos, C. O. P., Albarracín, J. A. B., & Gómez, T. P. S. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Hezberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 25-52. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132008/movil/>

Rojas Escobar, Luperfina, & Varas Madrid, Carlos, & Araya Pizarro, Sebastián (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1),65-80. ISSN: 0719-6245. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560865631004>

Rodríguez, G. A. R., & Romero, A. M. V. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1. Disponible en <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/RIESISE/article/view/3585>

Sánchez Vázquez, J. F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. Cauriensa: *Revista Anual de Ciencias Eclesiásticas*, 13. disponible en <http://cauriensia.es/index.php/cauriensia/article/view/XIII-EMO8/379>

Sánchez-Vázquez, Juan Francisco, & Sánchez-Ordóñez, Raquel. (2019). Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>

Septiem, Manuel, & Martin-Rios, Carlos. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Journal of technology management & innovation*, 12(3), 96-107. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000300010>

Tsareva, N. A., & Boldyhanova, V. A. (2020). Educating the Concepts of Retention Factor of a Company with the Case of Employee Engagement Level Increase. *Journal of Educational Psychology-Propósitos y Representaciones*, 8(3), e515.).

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *In Managing the new workforce* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.

Zavala-Villalón, G., & Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63..  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377>