

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL
DE COLABORADORES PERTENECIENTES A LA GENERACIÓN MILLENNIAL
EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL RANGO DE AÑOS 2019-2023

ASTRID SOFFIA PIZARRO CANDELO



Somos **calidad,**
somos **USC**

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, VALLE DEL CAUCA

2023

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL
DE COLABORADORES PERTENECIENTES A LA GENERACIÓN MILLENNIAL
EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL RANGO DE AÑOS 2019-2023

PRESENTADO POR:

ASTRID SOFFIA PIZARRO CANDELO

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

DOC. JUAN CARLOS MORENO SOTO

E-MAIL: JUAN.MORENO00@USC.EDU.CO

MODALIDAD: MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, VALLE DEL CAUCA

2023

Dedicatorias

A mi mamá, mi papá y mi hermana por caminar conmigo en todas y cada etapa de mi vida y ser una luz de inspiración y a mí misma por nunca dejar de abrazarme ni dejar de buscar siempre lo mejor.

Agradecimientos

A Dios principalmente, por ser mi mayor fuerza de esperanza y sostenimiento, a mi familia, amigos, compañeros y cada uno de los docentes con los que tuve la oportunidad de desaprender y aprender cada día cosas nuevas o reforzar conocimientos.

Tabla de contenido

1.	Introducción	10
2.	Antecedentes	13
3.	Planteamiento de la investigación	15
	3.1. Planteamiento del problema	15
	3.2. Formulación del problema	17
	3.3. Sistematización del problema	17
4.	Objetivos	19
	4.1. Objetivo general	19
	4.2. Objetivos específicos	19
5.	Justificación	20
6.	Marcos de referencia	22
	6.1. Marco contextual	22
	6.2. Marco teórico	23
	6.2.1. Rotación de personal	23
	6.2.2. Rotación laboral antes y después de la pandemia	24
	6.2.3. Motivación de personal	25
	6.2.4. Millennials en sus puestos de trabajo	27
	6.2.5. Motivación laboral en las personas Millennial	27
	6.2.6. Sector de la construcción	28
	6.2.7. Empresas constructoras antes y durante la pandemia	29
	6.3. Marco conceptual	30
	6.4. Marco jurídico-legal	31
7.	Diseño metodológico	33
	7.1. Tipo de estudio	33
	7.2. Método de investigación	33

7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	33
7.4. Tratamiento de la información.....	34
7.5. Actividades.....	34
8. Desarrollo de la investigación.....	35
8.1. Causas por las que los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023	35
8.2. Causales por las cuales las personas pertenecientes a la generación millennials renuncian a su puesto de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023	37
8.3. Confrontación de las causas que variaron post pandemia covid-19 que tienen incidencia en la rotación en los puestos de trabajo del sector de la construcción en los millennials.....	40
9. Conclusiones.....	41
10. Recomendaciones	42
11. Referencias bibliográficas.....	43

Índice de figuras

Figura 1. Mapa que muestra la subdivisión de Colombia en departamentos	22
Figura 2. Teorías del sector público sobre la rotación de personal	24
Figura 3. La pirámide de Maslow	25
Figura 4. Teoría de la Motivación-Higiene	26

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores de liquidez en el sector construcción antes y durante COVID	30
Tabla 2. Comparativo entre las causas por las cuales los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector constructor un año antes y después de la pandemia	40

Resumen

Los jóvenes millennials tienen características muy similares en cuanto a la aptitud y actitud que toman en un puesto de trabajo, siendo muy tajantes para permanecer en un área que no los satisface o no cumple con sus expectativas. Por medio de la revisión documental, como artículos científicos, de revista, libros, etc. Se evidencia que en el sector de la construcción se presenta la rotación de personal de millennials muy comúnmente independientemente del año en que se encuentren, debido a que para el desempeño en ese sector el colaborador obrero debe renunciar a comodidades por el salario bajo, presentarse en el lugar de trabajo en vista de que el teletrabajo es imposible, entre otras. Es por eso por lo que en su preferencia se encuentran los puestos de trabajo en el que la tecnología sea el centro de desarrollo, como lo es un cargo de ingeniero en sistemas o programador, siendo oficios que actualmente son muy bien remunerados y además de eso atractivos para esa generación que es nativa digitalmente.

Abstract

Young millennials have remarkably similar characteristics in terms of the aptitude and attitude they take in a job, being very emphatic to remain in an area that does not satisfy them or does not meet their expectations. Through documentary review, such as scientific articles, magazines, books, among other, it is evident that in the construction sector the turnover of millennials personnel occurs very commonly regardless of the year in which they are, because for the performance in that sector the worker collaborator must give up comforts for low wages, appear in the workplace given that teleworking is impossible, among others. That is why in his preference are the jobs in which technology is the center of development, such as a position of systems engineer or programmer, being trades that are currently very well paid and on top of that appealing to that generation that is digitally native.

1. Introducción

En el siguiente trabajo se identificaron cuáles son las causas que influyen para que las personas, específicamente las pertenecientes a la generación Millennial, roten en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción, reconocer cuales son los incentivos que tienen para renunciar a sus cargos y busquen nuevas ofertas que se adapten más a sus inspiraciones personales y/o laborales.

En todas las organizaciones, esencialmente en las empresas de construcción o que pertenezcan a dicho sector, son necesarias las personas para llevar a cabo las tareas correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo. Por tal motivo es importante saber el comportamiento, las inclinaciones y las motivaciones que tienen y prefieren los colaboradores al momento de postularse o elegir una oferta de trabajo en cualquier organización para cumplir un tiempo prolongado en ella si son contratados.

Cada generación, ya sea anterior o posterior se rige por diferentes motivaciones en sus vidas, cada una tiene un tipo de conductas y características similares. A medida que avanza el tiempo las personas cambian su forma de pensar y de ver el mundo laboral y personal. Por consecuencia las empresas se replantean las maneras de hacer visible una nueva oferta laboral hasta el trato y los estímulos que se les brinda a los trabajadores cuando se encuentren en el interior de la organización, para que se sientan cómodos en su puesto de trabajo.

Anteriormente la figura de jefe autoritario era muy común en las empresas, donde las personas de esa generación se acoplaban a la subordinación que existía en esa época y no reclamaban ni se iban de sus puestos, muchas veces porque era lo que siempre habían visto en sus vidas y en su micro y macroentorno. Ese era el sistema funcional y tradicional que le atraía a las organizaciones, sistema que hoy en día la generación joven o Millennial no acepta seguir teniendo.

La administración de empresas moderna no promueve técnicas ni tácticas que se utilizaban en el pasado, dado que, así como cada cabeza es un mundo cada generación también lo es, y es algo que las compañías han entendido, utilizando sistemas abiertos que permitan interacciones tanto internas como externas de sus colaboradores y buscando modelos funcionales que permitan una larga estadía de sus trabajadores modernos.

La contratación y la permanencia de personas jóvenes en las empresas es de difícil adaptación para las organizaciones que se rigen por modelos internos que han sido utilizados de generación en generación, esto porque los estímulos por los que se regían las personas en años anteriores son muy diferentes a los alicientes actuales de los Millennial.

La aplicación de políticas atractivas para la generación Millennial en las organizaciones, son alternativas orientadas a la nueva gama de personas jóvenes, donde puedan proyectarse a futuro y permitan el cumplimiento de sus metas tanto personales, sociales como laborales, donde se sientan escuchados, apoyados y perciban que son tenidos en cuenta para la razón de ser de la empresa, así como el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma.

La mayoría de las empresas modernas ahora son conscientes de la necesidad de modificar sus modelos de puestos de trabajo, gracias a sus programas de desarrollo de talento, se están adaptando a las nuevas necesidades del entorno relacionado con el trabajo social y adecuando sus posiciones de asociación técnica en consecuencia. Con el fin de aceptar nuevos y grandes retos para el crecimiento y mantenimiento de la competitividad en el futuro de la organización (Flores, 2020).

Al realizar un análisis de la rotación de personal y conocer los factores claves o más comunes por las cuales un colaborador, específicamente perteneciente a la generación Millennial, abandona y contribuyen al declive voluntario de sus puestos de trabajo, las empresas pueden dirigir de manera efectiva sus estrategias internas y ajustar sus comportamientos para empoderar y retener a su fuerza laboral de forma eficiente (González, 2018).

El poner en aprietos a las organizaciones es muy común verlo venir desde una persona que pertenece a la generación Millennial, puesto que no tienen problemas en dejar sus puestos de trabajo si este no cumple con sus expectativas y no va de acuerdo con sus posibilidades de prosperar en la vida. Debido a esto, los empleadores exploran constantemente nuevas formas de motivación y estrategias para conservarlos en la organización (Zúñiga J., Marín O, 2020).

El gran número de personas jóvenes que renuncian a sus puestos de trabajo hace que las organizaciones se reinventen en la forma en la cual el área de talento humano realiza las estrategias de retención de personal, específicamente a la generación de los jóvenes, debido a que su mentalidad es emprender, buscar proyectos que ayuden a sus planes de vida y obtener grandes beneficios económicos con la prestación de sus servicios a la empresa en la cual se encuentran.

Por todo lo descrito anteriormente, la siguiente monografía analizó los factores por los cuales las personas pertenecientes a la generación millennial renuncian a sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el periodo de años 2019-2023 si no se encuentran conformes ni cómodos en estos, buscando nuevos horizontes los cuales los dirijan, guíen y los instruyan para la consecución de sus metas y/u objetivos personales, familiares, sociales y laborales.

2. Antecedentes

Para adentrarse y buscar más eficiencia en el conocimiento de la rotación de personal de los millennials en el sector de la construcción se expusieron artículos donde los autores han realizado una serie de investigaciones en las que llegaron a diferentes conclusiones, para que así se afinen temas de cambios de mentalidad, nuevas formas de contratación, causas de renuncia en puestos de trabajo en los jóvenes y el sector de la construcción.

Inicialmente la autora Flórez en el año 2021 abordó el problema de la incidencia de factores socio laborales en los procesos de rotación de personal entre la generación Millennial y el impacto que tienen en la estructura en las empresas actuales. Por medio de la revisión documental llegó a la conclusión de que las empresas se adaptan a lo que su recurso humano actual (jóvenes) necesite, debido a que son es de gran incidencia para mantenerse entre las empresas competitivas de su mercado. Si las organizaciones no logran implementar un modelo atrayente para la generación del milenio no cumplirán con sus expectativas, llegando hasta la renuncia de su puesto de trabajo.

Por otro lado, Gutiérrez y Justo (2020) abordaron la problemática de el influjo del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana realizada con las metodologías cuantitativa y de correlación, los autores llegaron a las conclusiones de que el clima en las organizaciones contribuye positivamente en la satisfacción de los trabajadores del sector de la construcción, también se evidenció que es el factor que menos se utiliza en las organizaciones para tomar decisiones, debido a que las personas que trabajan en esos cargos siempre deben seguir ordenes de un director superior, sin embargo el factor con la puntuación más elevada en la evaluación fue la comunicación, adicionando que tanto las condiciones de trabajo y la ergonomía son los factores más influyentes en la satisfacción salarial.

Así mismo De Jesús (2019) por medio del análisis de entrevistas, documentos e informes recopilados del área de capital humano, abordó el problema de las dificultades para mantener un personal operativo constante en la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S para la ejecución de sus obras debido al fenómeno de la alta rotación , con el resultado de los análisis llegó a las conclusiones de que, en el área de

recursos humanos es necesario el aumento de atención, debido a que el personal operativo es el más importante en este sector. Se necesita un control digno permanente para la supervisión del trabajo de los colaboradores, con ayuda de la implementación de herramientas que ayuden con las especificaciones, perfiles y funciones del cargo (De Jesús, 2019).

Por otra parte, los autores Otarola y Dianderas (2020) abordaron la problemática de la alta rotación de personal por causa de la insatisfacción laboral de generaciones actuales, para ello utilizaron la revisión teórica Llegando a las deducciones de que las empresas deben asumir los riesgos que conlleva la contratación de personas de las diferentes organizaciones, debido a que en visiones futuristas dejar de lado dichos factores conllevaría a la pérdida de ventajas competitivas que podría haber tenido la empresa, también se concluye que debe haber un balance entre los valores corporativos y los valores personales del candidato para lograr un bien común y saber que todas las personas tienen necesidades que suplir para su supervivencia.

Finalmente Mancía, Ruiz y Valdivieso (2020) abordaron el problema de la insatisfacción laboral en una empresa de construcción civil, utilizando la revisión y síntesis de información bibliográfica, llegando a las deducciones de que el preocuparse por cómo se sienten las personas en la organización es de vital importancia puesto que son un factor determinante en empresas que realizan edificaciones, también se menciona que el sector de la construcción tiene un riesgo tal alto que es fundamental conocer los riesgos y prevenciones para ejecutar las tareas correspondientes.

3. Planteamiento de la investigación

3.1. Planteamiento del problema

La generación Millennial conformada por jóvenes, no se adaptan con facilidad a sus puestos de trabajo en el sector de la construcción, no les agrada tener que hacer trabajos en los que se involucre demasiada fuerza física y su insatisfacción aumenta cuando son conscientes de que sus metas u objetivos personales no podrán ser alcanzados estando en su actual organización o puesto de trabajo. A las organizaciones les puede costar implementar nuevas formas internas de atractivos para la satisfacción laboral de sus colaboradores, teniendo en cuenta que los jóvenes son seres desprendidos de técnicas utilizadas anteriormente, así como también de no permitir atarse a lugares y situaciones que no son de su agrado.

También existe un déficit en las estrategias de retención de colaboradores millennials en el sector de construcción, siendo una generación que se adapta al cambio y se encuentra abierta a recibir novedades que les impulsen a ser diferenciadores laborales. Sin dejar de lado los cambios estructurales, laborales, sociales y económicos que causó la llegada de la pandemia Covid-19 en el año 2020, marcando un antes y un después en el estilo de vida de las personas.

Todo lo anterior es ocasionado o se debe a que las personas de la generación del milenio nacieron en la época donde la tecnología comenzó su auge y la mayoría de sus expectativas se basan en realizar actividades en las que puedan desarrollar más su intelecto. Las convicciones de los Millennial están fuertemente ligadas a la época de la tecnología, debido a que, desde su niñez, adolescencia y su etapa de adultez han sido influenciados por la era tecnológica y digital, por tal motivo su visión del mundo gira alrededor de lo que ven y dicen en internet (Segura, 2019)

Además de que los jóvenes no comparten el pensamiento de pasar largas horas laborales en una organización, salvo que les atraiga mucho, buscando un equilibrio de vida personal-laboral. Una de las razones es que los padres de la generación millennial pasaban mucho tiempo en sus puestos de trabajo, causando que mantuviesen separados de sus familias y perderse ocasiones especiales, en muchas ocasiones los padres resultaban despedidos de las organizaciones y su tiempo entregado no era tenido en

cuenta. Siendo casos que los Millennial no quieren repetir con sus futuros hijos y generaciones entrantes (Melgoza y Fabela, 2021).

Así mismo las condiciones de trabajo deficientes y la falta de alicientes o incentivos en el sector constructor y la falta de creatividad en el área de recursos humanos para la retención de personal y conservación de colaboradores con el que se cuenta son causas de las situaciones a analizar, como también la utilización de modelos de capital humano que se usaban antes de la pandemia y el incumplimiento de propósitos individuales.

Teniendo consecuencias como lo son el cambio de trabajo fácilmente. Es muy común que personas millennials no tengan ningún problema en buscar otra compañía en la que si les ofrezcan posibilidades de crecimiento, las cuales son primordiales en una generación que ha desarrollado convicciones de la vida y del empleo muy diferentes a las comunes identificadas en las generaciones anteriores. Una de las razones es el propósito individual o colectivo que muchas veces están buscando. En otras palabras, el mapa de carrera de los millennials tiene un propósito claro, pero encontrar lo que se interpone para la consecución de sus metas generalmente no está muy determinado (López, 2018).

De igual manera si los ideales con los que cuenta la empresa o el empleador encargado del cargo no congenian con la persona contratada causa un retiro voluntario, generándole a la empresa la búsqueda de nuevo personal para que supla o reemplace al colaborador saliente. Las empresas buscan que las personas que se contraten permanezcan a lo largo del tiempo en sus cargos laborales, logrando una disminución en costos o un mantenimiento de costos. El contratar personas de la generación de los millennial muchas veces ocasiona que la rotación de personal sea mayor o vaya en aumento a medida que se integren más personas.

Además de que las empresas en su planeación ya tienen ciertos tiempos estipulados para el cumplimiento de una tarea específica y de la terminación del proyecto, causando la alta rotación de personal una modificación en planeación que puede incrementar el trabajo en otros colaboradores para cubrir labores.

Para evitar malas situaciones es importante que estén en constante contacto con el colaborador para tener conocimiento de cómo se siente en su puesto de trabajo, debido a

que para el sector de la construcción es determinante el talento y la gestión humana, puesto que para la consecución del objetivo final o del producto final (edificaciones, casas, oficinas, centros comerciales, etc.) es absolutamente necesaria la presencia de personas, por ello al ser tan necesario el recurso humano la industria constructora debe permanecer en una constante búsqueda de motivación y de incentivos para mantenerse realizando su actividad económica.

Las empresas se deberán afrontar a esta generación desde el punto de vista del liderazgo, debido al cambio generacional, por tanto, al cambio de ideas. El compromiso de administrar una organización incluye también la renuncia voluntaria de los colaboradores y la lucha por atraer al mejor candidato al puesto, para de lograr el sostenimiento de una organización competitiva (Alton, 2017).

Además, que las últimas generaciones, como los millennials y centennials, exigen no solamente un salario competitivo, sino que también buscan un “salario emocional” que les ayude a mejorar su calidad de vida y conciliación laboral. Permitiéndoles beneficios como trabajar desde casa, viernes flexible, vestimenta informal, etc. En particular la generación de los millennials prefiere el trabajo desde casa, para ellos no es acogedor el horario de oficina, por lo que buscan alternativas, como lo es el home office. También tienden a durar periodos cortos de tiempo en sus puestos de trabajo porque tienen altas expectativas en este (Como se citó en Zúñiga y Marín, 2020).

3.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las causas que inciden en la rotación de personal de colaboradores pertenecientes a la generación Millennial en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023?

3.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las causas por las que los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023?
- ¿Cuáles son los causales por los cuales las personas pertenecientes a la generación millennials dejan sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023?

- ¿Cuáles fueron las causas que variaron post pandemia covid-19 que tienen incidencia en la rotación en los puestos de trabajo del sector de la construcción en los millennials?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar cuáles son las causas que inciden en la rotación de personal de colaboradores pertenecientes a la generación Millennial en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023.

4.2. Objetivos específicos

- Indagar las causas por las que los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023.
- Identificar las causales por las cuales las personas pertenecientes a la generación millennials renuncian a su puesto de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023.
- Confrontar cuales fueron las causas que variaron post pandemia covid-19 que tienen incidencia en la rotación en los puestos de trabajo del sector de la construcción en los millennials.

5. Justificación

La presente monografía les servirá a todas las personas que quieran emprender e incursionar en el mundo o en el sector de construcción, siendo de gran ayuda para conocer e identificar las causas actuales de rotación de personal en una generación de jóvenes que nacieron en la era tecnológica, también servirá de consultoría para futuros trabajos en los que las personas necesiten examinar sobre temas relacionados o similares a los tratados.

Por otro lado, el desarrollo del presente trabajo es de gran importancia para la aplicación de conceptos y utilización de términos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, debido a que el talento o recurso humanos siempre es de gran importancia para las organizaciones y son temas que al pasar de los años de estudio siguen vigentes, aprendiendo e investigando el comportamiento, incentivos y expectativas de cada una de las generaciones.

Ahora bien, se conoció y se analizó los motivos por los cuales los jóvenes millennials renuncian y rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción después de un tiempo. La determinación de tales factores es de suma importancia para cualquier empresa, porque los millennials son los que actualmente contratan las organizaciones debido a que su edad no es tan elevada.

Así pues, el análisis de la rotación de personal para el entendimiento del porqué ocurre en las organizaciones es de vital importancia para el desarrollo estructural eficiente de la investigación. También es preciso acotar que se realizó un comparativo entre por qué los millennials rotaron en sus puestos de trabajo en el sector constructor antes de la pandemia Covid-19 y por supuesto los años después cuando se fueron tomando medidas para combatirla.

Es importante conocer las distintas motivaciones por las que se rigen los jóvenes para que así mismo las organizaciones incluyan, se apropien e involucren tácticas con las cuales ellos se sientan atraídos y la permanencia de personas millennials sea notable. Para que, de esta manera la rotación voluntaria sea reducida en la empresa.

Se debe de tener en cuenta que en Colombia el sector de la construcción cada vez tiene más relevancia, debido a que cubre construcción de casas y/o apartamentos, los cuales han venido en aumento en los últimos años por causa de las ayudas que otorga el

gobierno a las personas para su consecución. Además de que constantemente se realizan obras públicas para la modernización y/o arreglos de las ciudades del país.

El conocimiento de las razones por las que renuncia una generación que representa la gran parte de personas que se encuentran laborando y prestando sus servicios en una organización es de vital importancia para el sostenimiento financiero (algo que buscan la totalidad de las empresas) de la compañía.

Todo con total ayuda de la revisión, lectura, entendimiento y aplicación de artículos, en los cuales se expone la postura individual de un autor, también de libros donde se pueden ilustrar temas que grandes padres de distintas teorías han desarrollado y revistas digitales las cuales informan asuntos actuales o predicciones para el futuro en materia de interés colectivo.

6.2. Marco teórico

En el desarrollo del presente trabajo se hizo necesario profundizar en aquellos conceptos que nos permitieran ampliar el conocimiento sobre los factores de rotación de los millennials en el sector de la construcción, con el fin de fundamentar y poder identificar cuáles son causas que inciden con la problemática abordada.

6.2.1. Rotación de personal. El autor Chiavenato (2007) expresa que la rotación es una variable dependiente, ya que dice no es una causa sino un efecto de unos factores tanto internos como externos que determinan la reacción de los colaboradores y clasifica estos factores de la siguiente manera:

Fenómenos externos:

- Oferta y demanda de talento humano.
- Situación económica.
- Coyuntura laboral, etc.

Fenómenos internos:

- Salarios establecidos por la empresa.
- Prestaciones sociales que ofrece la organización.
- Modelo de vigilancia sobre los colaboradores.
- Posibilidad de desarrollo profesional.
- Relaciones interpersonales interorganizacionales.
- Infraestructura de la empresa adecuada.
- Cultura empresarial.
- Proceso de contratación de personal.

A mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal existe en una organización, dicho de otra manera, es la cantidad de empleados que abandonan una empresa en un periodo de tiempo determinado (generalmente anual). Al ser variables inversamente proporcionales (cuando una aumente la otra disminuye) entre más complacido se encuentre un colaborador en su puesto de trabajo, hay una menor probabilidad de que se retire del mismo, por tal motivo permanecerá un tiempo prolongado en la organización (Newstrom, 2011).

Según Newstrom (2011) tener una inmoderada rotación de personal logra generar una serie de consecuencias perjudiciales para la organización, como, por ejemplo:

- Costes de desvinculación.
- Costes de formación de nuevos colaboradores.
- Costes de la vacante.
- Costes de sustitución.
- Impacto sobre el estado anímico de los colaboradores antiguos.

En el proceso de rotación de personal en las empresas se considera el estudio de dos factores importantes, como lo son el entorno económico y qué tan satisfecho se encuentra un colaborador en su puesto. Entendiendo que la rotación ocurre cuando una persona decide renunciar al cargo que desempeñaba en la empresa voluntariamente, por el cual recibía una retribución económica (Como se citó en Hernández, Jaramillo, & Hernández, 2021). El proceso de reclutación y adiestramiento de una nueva persona en el cargo dejado, hace que la organización incurra en costos extras y en periodos de tiempo largos por la búsqueda, debido a eso en el campo de comportamiento organizacional y genencial es un tema de vital importancia donde se trata de disminuir tal fenómeno. (Como se citó en Márquez, Villegas, Moreira, & Gaibor, 2021).



Figura 2. Teorías del sector público sobre la rotación de personal

Fuente: (Wynen, Van Dooren, Mattijs, y Deschamps, 2019)

6.2.2. Rotación laboral antes y después de la pandemia. Como consecuencia, del Covid-19 muchas empresas se quedaron sin su recurso humano, buscando reemplazar el trabajo que hacían dos (2) personas contratando una sola que hiciera las tareas de los

anteriores, debido a que los costos tenían que reducirse por la incertidumbre en la que entraron algunas empresas que no estaban preparadas para la llegada de la pandemia. Por causa de la emergencia global uno de los órganos más importantes para las organizaciones como lo es el talento humano que se redujo en gran parte, convirtiéndose en un desafío la recuperación la gestión humana para continuar con la competitividad organizacional en un mundo constantemente cambiante. Es necesario que las nuevas personas a contratar sean abiertas y se adapten a nuevo tiempo después de la pandemia para alcanzar los objetivos establecidos (Reyes, Gómez, y Ramos, 2021).

6.2.3. Motivación de personal. Maslow plantea su “teoría de la motivación humana” en donde se proporciona jerárquicamente las necesidades y componentes que motivan a los seres humanos. Las categorías se presentan en forma de una pirámide dividida en cinco fracciones de forma ascendente, debido a que se segmentan en orden de importancia para la subsistencia y función motivacional de los humanos. El nivel 5 (necesidad de autorrealización) es el más difícil de conseguir, ya que para alcanzarlo se ha tenido que conseguir la satisfacción de los anteriores y con base en su consecución las personas pueden tomar decisiones como la de cambiar de trabajo (Navarro, 2019).



Figura 3. La pirámide de Maslow

Fuente: (Navarro, 2019)

Herzberg publicó su libro “Motivation at work” basándose en sus propias investigaciones, en donde se hizo conocida su teoría Motivación – Higiene, la cual expone

que los trabajadores se rigen por dos motivadores esenciales e independientes. Al primero lo llamó factor de higiene porque actúan de manera similar a la higiene médica, los cuales están ligados a los sentimientos negativos de los colaboradores. Al segundo lo llamó factores motivadores sujetos al regocijo experimentado por los empleados en sus puestos de trabajo (Como se citó en González, 2018).

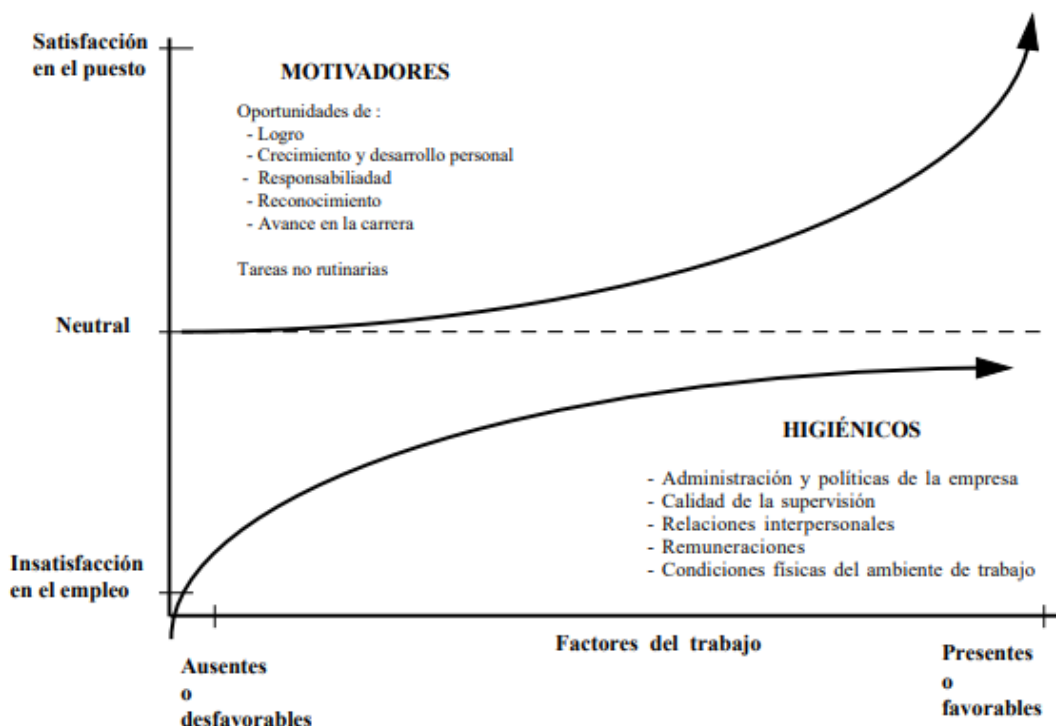


Figura 4. Teoría de la Motivación-Higiene

Fuente: Manso (2002)

Una de las formas por las que una empresa logra crecimiento es a partir del buen desarrollo de las tareas de los colaboradores, para su logro, cada uno de ellos se debe sentir motivado y a gusto en su cargo, siendo el estudio del comportamiento laboral un factor clave en las organizaciones para comprender e implementar estrategias que permitan que los trabajadores se sientan estimulados positivamente, contribuyendo con la eficiencia organizacional (Como se citó en López y Mendoza, 2021). La motivación laboral se encuentra orientada por circunstancias que puedan modificar los comportamientos o conductas de una persona, por tal motivo se dice que se halla relacionado con el individuo en sí, porque como consecuencia orienta los pensamientos y sentimientos del trabajador (Como se citó en Ortiz, 2020).

6.2.4. Millennials en sus puestos de trabajo. La generación de jóvenes piensa que las organizaciones no les dan mayor importancia a los trabajadores sino a la rentabilidad que generan. Como consecuencia el 43% de millennials expresan que no esperan trabajar por más de dos años en una organización y el 28% restante dicen que no más de cinco años (Como se citó en Delgado, Mendez y Vaca, 2021). De igual manera los millennials son la generación en la que más se presenta rotación de personal, son personas que duran en promedio 1,2 a 2 años en una empresa. No le temen a renunciar y buscar nuevos horizontes acordes a su perspectiva de vida (como se citó en Fabela y Melgoza, 2021).

Además, son personas a las que les gusta trabajar bajo una gerencia inclusiva que les retroalimente su desempeño constantemente, no les gusta limitarse, no es usual que reciban de manera positiva una crítica, debido a que no se encuentran acostumbrados, por lo que puede generar controversia en el diálogo con las personas al mando. Debido al gran sentido de independencia y alta moralidad, es una generación que no permite que su vida gire en torno al trabajo, sino que puedan tener un balance vida personal-laboral, en donde su estilo de vida permita la armonía familiar (Galvis y Marín, 2020). Al igual que se citó en Cruz y Diaz (2020) los millennials son personas que buscan ser respetadas y además se caracterizan por ser fieles con las personas de su entorno, pero no a una empresa, en vista de que sus familias y amigos son elementos de gran importancia en su vida, más que el trabajo. También buscan crear un impacto positivo socialmente por medio de su ocupación.

6.2.5. Motivación laboral en las personas Millennial. Para los Millennial o la generación “Y” el ganar dinero ya no es solamente el aliciente que buscan cuando ingresan a una organización, ellos buscan sentirse dichosos y cómodos en su área y puesto de trabajo, además les atrae alcanzar crecimiento tanto organizacional como personal. La generación millennial es de percibir beneficios en los que puedan aprender y alcanzar sus propósitos personales, razones por las cuales los objetivos de las empresas no deben enfocarse solamente en el salario sino en los reconocimientos por el tiempo dedicado y el esfuerzo de cada individuo (Valencia, 2021).

Según el estudio proyectado para el 2020 por ManpowerGroup (2016) las personas pertenecientes a la generación del milenio en México basan sus motivaciones

laborales en porcentajes, donde el salario obtiene un 95%, el otorgamiento de crecimiento personal y laboral tiene un 93%, los beneficios ofrecidos por la organización, el tiempo libre y los días festivos, la seguridad y el desarrollo de competencias obtienen un 91%.

Así mismo dicha generación opta por métodos como el trabajo desde casa o teletrabajo, donde se prioriza la flexibilidad laboral, en la cual se les permita adquirir desarrollo profesional y reconocimiento laboral, buscando sentirse considerado y estimados por la por las tareas que realizan en sus puestos de trabajo, permitiendo que puedan evolucionar como personas y estando en armonía con su vida laboral y personal, haciendo que se sientan sin ataduras, pero en constante conexión tecnológica. (Arrieta, Ibarra, Pizarro y Quinteros, 2020)

6.2.6. Sector de la construcción. En el ámbito de la construcción, se produjo un importante aumento en la escala de sus operaciones, por tal motivo se tuvo que prestar especial atención al conjunto de operaciones que una empresa realiza para la obtención de su bien al igual que a la consecución de las materias primas para la consecución de este. No dejando atrás la solidez del gremio para trabajar con eficacia de las empresas (Cabrera, 2011).

Las personas son de vital importancia para el sector, debido a su capacidad para alcanzar el objetivo al que está ligado la construcción. El afán de las empresas para la terminación de las obras hace que contraten personas sin antes verificar si son aptas para cumplir con sus tareas, ignorando por completo el proceso de selección, teniendo como consecuencia un sobre costo por la elevada rotación de personal que puedan causar para la organización (González, 2018).

En el año 2022 se presentó la mayor actividad en el sector de la construcción hasta ahora, con unos datos de 168.224 viviendas de interés social (VIS) que se comercializaron y 66.368 que no son de interés social y en la actualidad se encuentran en construcción 360.000 (Camacol, 2022). Con dichas cifras se puede inferir que se continúan vendiendo viviendas, por ende, la construcción es fundamental.

Así mismo el sector de la construcción obtuvo un 6,2% en el PIB del primer trimestre del año 2022, siendo la categoría de edificaciones la que contribuyó con un 13,3%, reduciendo el índice de desempleo en el país, logrando un número de personas

ocupadas de 20.696 donde el 7,5% correspondiente a 1.551 pertenecen al sector de la construcción (Revista Portafolio, 2022).

También se proyecta para el año 2023 que dicho sector seguirá siendo de vital importancia tanto para el desarrollo social como económico del país. Siendo pilar fundamental para seguir brindando empleo a gran cantidad de personas, asegurando la competitividad de la nación y contribuyendo a la transfiguración a nivel social de los colombianos (Chirivi, 2022).

6.2.7. Empresas constructoras antes y durante la pandemia. El sector construcción fue uno de los más golpeados por la emergencia sanitaria, debido a que para la ejecución de tareas es indispensable que el trabajador se encuentre obligatoriamente en el área de trabajo, siendo imposible hacerlo cuando el covid-19 inició, ya que la principal medida de precaución fue que las personas no salieran de sus casas, deteniendo abruptamente todas las obras y proyectos que estaban en ejecución. Tal y como lo dicen Gómez y Del Águila (2020) donde expresan que el conjunto macro y todo lo que constituye el sector constructor (principalmente las personas dependientes) fue el que más se vio afectado por las limitaciones en el desplazamiento de las personas para disminuir los contagios de Covid-19.

Tabla 1. Indicadores de liquidez en el sector construcción antes y durante COVID

CIU	Indicadores durante COVID		Indicadores antes del COVID	
	RC*	Capital trabajo**	RC	Capital trabajo**
F4111	0,90	\$ 2.483.940	1,74	\$ 746.664
F4112	2,34	\$ 1.063.323	1,93	\$ 1.355.717
F4210	2,14	\$ 1.477.855	2,27	\$ 286.716
F4220	3,07	\$ 441.217	2,75	\$ 3.203.924
F4290	3,97	\$ 16.998.755	3,23	\$ 14.539.758
F4311	2,21	\$ 15.951	2,01	\$ 201.244
F4312	2,90	\$ 211.799	2,63	\$ 363.734
F4321	1,67	\$ 401.976	1,81	\$ 85.888
F4322	1,74	\$ 120.696	1,63	\$ 22.299
F4329	2,19	\$ 52.647	1,84	\$ 72.933
F4330	1,93	\$ 149.280	1,54	\$ 362.217
F4390	5,40	\$ 10.357.738	1,81	\$ 12.761.884

Tabla 1. * Razón Corriente, ** Indicador en millones de pesos. Fuente.
(Malpica, 2021)

En la tabla 1 se observa que la mayoría de las empresas que corresponden a dichos códigos CIU pertenecientes al sector de la construcción las cuales cuentan con suficientes recursos para cubrir las obligaciones financieras que tengan en el corto plazo durante la pandemia. En el capital de trabajo menos de la mitad de los grupos disminuyeron los recursos líquidos que pueden ser destinados a proyectos de inversión o financiamiento operativo. Mas de la mitad de las organizaciones incrementaron el capital de trabajo aún en pandemia, específicamente al cierre del 2020 (Malpica, 2021).

6.3. Marco conceptual

Generación: Según la Real Academia Española (RAE, 2022) el término generación se determina al grupo de personas que al nacer en fechas muy cercanas el tema cultural, social y educativo es muy similar, por tal motivo sus actitudes y pensamientos son de gran semejanza.

Millennial: La generación del milenio o generación “Y” es una agrupación de personas pertenecientes a un rango de edad, algunos autores concuerdan en que son

personas nacidas entre los años 1979 y 1994 pero otros aseguran que son los nacidos entre los años 1977 y 2000 (Clemente, Esteve y Pozo, 2020).

Satisfacción laboral: Este término lo inició Taylor en el año 1991 en un estudio realizado por su autoría en una compañía, concluyendo que la satisfacción laboral se atribuye a los incentivos, apreciación y al nivel de atención que se le presta al colaborador para que pueda avanzar en la organización (Como se citó en De la Cruz, 2020).

Salario emocional: Factor muy relevante actualmente que ayuda con el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la motivación de las personas por medio del establecimiento y favorecimiento de ambientes empresariales saludables para los colaboradores (Rubio, Beltrán, Baltazar, y Sánchez, 2020).

6.4. Marco jurídico-legal

Ley 1429 de 2010. Tiene por objetivo “la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse” (Diario oficial, 2010, p. 1).

El artículo 13 de la Ley 1429 de 2010. Expresa lo siguiente:

Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que devenguen menos de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes, podrán tomar los aportes al SENA, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta y complementarios (DIAN, 2018, p. 4).

Ley 1780 de 2016. Expresa lo siguiente:

La presente Ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los Jóvenes entre 18 y 28 años, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que

impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia (Diario oficial, 2016, p. 1).

7. Diseño metodológico

7.1. Tipo de estudio

Se usaron tanto exploratorio como descriptivo, el estudio exploratorio se utilizó para investigar un tema poco estudiado o abordado con anterioridad (Batthyány et al., 2011) el cual se aplicó en el desarrollo de la investigación donde se va analizar que tanto influye en la rotación de personal en el sector de la construcción la contratación de personas de la generación millennial antes y después de la pandemia, dado a que se busca reconocer las causas claves por las cuales los jóvenes están dispuestos a continuar o desertar a su puesto de trabajo tomando en cuenta cada aspecto del sector. En el estudio descriptivo se permite la búsqueda de las características y cualidades de un grupo de personas, grupos, etc. (Batthyány et al., 2011) este tipo de estudio se desarrolló en el marco teórico, al indagar sobre cómo se comportan y las motivaciones que tienen los millennials en los puestos de trabajo, al igual que en el desarrollo de la investigación al realizar comparaciones entre la generación anterior y posterior a la del milenio para establecer diferencias conductuales y laborales.

7.2. Método de investigación

Se usaron diversos métodos en el proceso, como el de observación, deductivo y de análisis, en el de observación, donde se contempla un fenómeno o hecho con el que se pueda realizar un análisis (Díaz, 2011), el método se desarrolló en la formulación del problema del trabajo, donde se identifican causas y efectos de un problema central, el cual es ¿cuáles son las causas que inciden en la rotación de personal de colaboradores pertenecientes a la generación Millennial en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023? Con el método deductivo se llega a una conclusión basada en proposiciones verdaderas (Westreicher, 2020) el cual se realizó en la final del trabajo o en las conclusiones, cuando se sintetizó la información bibliográfica encontrada y previamente analizada y por último el método de análisis el cual consiste en diagnosticar problemáticas y plantear hipótesis para su resolución (Orellana, 2020), esto se desarrolló en la sistematización de problemas y en la justificación.

7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

Al ser un trabajo realizado a través de revisión documental las fuentes utilizadas son secundarias, entonces por medio de la lectura de referencias de diferentes artículos

científicos y de revisión, aplicación de teorías de autores que han sido utilizadas, demostradas y de uso exclusivo para la demostración de hipótesis como para la evidencia de la presente monografía en la rotación de personal de millennials en la industria de la construcción, también revisión de conceptos básicos para el entendimiento concreto del tema tratado que ilustren al lector y revistas en sitios web.

7.4. Tratamiento de la información

El presente documento es para fines académicos, donde toda la información será utilizada para las personas que requieran revisión documental de una temática similar a la tratada.

7.5. Actividades

- Realizar la búsqueda de documentos para revisión y lectura para construir los antecedentes.
- Realizar la matriz de problemas (síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico) para el planteamiento del problema.
- Plantear los objetivos del trabajo.
- Realizar la justificación para conocer que se busca con la realización del trabajo.
- Realizar los marcos de referencia los cuales ayudan a la fundamentación del trabajo
- Definición del diseño metodológico
- Desarrollar de los objetivos generales del trabajo
- Definir las conclusiones sacadas por medio del desarrollo del trabajo

8. Desarrollo de la investigación

Con la ayuda de la lectura de veintidós artículos para el desarrollo de los objetivos planteados, donde se tomó una postura que permite ver la radicalidad de los jóvenes al momento de encontrar una causa para renunciar y rotar de sus puestos de trabajo en el sector constructor antes y después de la pandemia.

8.1. Causas por las que los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023

Es muy común que la generación que nació con el desarrollo de la tecnología no se adapte al sistema ocupacional utilizado en el pasado, donde las personas no tenían exigencias para permanecer en una organización. Por eso, teniendo en cuenta que los millennials crecieron en la era digital, conseguir empleo en el sector constructor, específicamente como obreros no los complace, como lo dijo Chacon (2020) existe una relación estrecha entre la cultura organizacional y la felicidad laboral. Por eso buscan oportunidades en otros ambientes en los que se sientan más cómodos tanto física como mentalmente.

En el sector de la construcción, como obreros, el trabajo en muchas ocasiones es limitante a esa sola rama, por lo cual una persona que pertenezca a la generación estudiada no se sentirá satisfecha, debido a que el sentimiento de estancamiento o condicionamiento es rechazado. La falta de avance personal y laboral para los jóvenes es una causa determinante de rotación laboral (Bautista, Rigueros, Triana y Valero, 2019).

Así mismo la rotación por parte de la generación de jóvenes viene debido a la relación entre la vida como individuo y la vida laboral, es primordial para ellos el balance entre los dos factores, como dijo Serrato (2021) la desmotivación por parte del ente empleador, la falta de interés por el bienestar del colaborador y el impedimento de poder mantener contacto extralaboral hará que los millennials no sean constantes en su puesto de trabajo.

De la misma manera cuando una persona perteneciente a los millennials no recibe un reconocimiento o halagos por las tareas realizadas, es muy probable que se desligue paulatinamente de sus labores en la organización. Es una característica bastante distintiva de los jóvenes, donde buscan la aprobación de colegas como de superiores en el desarrollo

de sus funciones, por ende, sino sucede pueden optar por buscar otro trabajo (Pereyra, 2019).

Normalmente si no se cuenta con un cargo de ingeniero o que permita tomar decisiones en una empresa de construcción, es imposible que se pueda ser autónomo al realizar tareas específicas, por lo que una persona joven se puede sentir insatisfecha, optando por la rotación laboral en donde pueda “tener voz”. Los millennials obtuvieron los resultados más altos tanto en autonomía como en interrelaciones acertadas (Castaño y Tobón, 2020).

Por otro lado, con la llegada de la pandemia covid-19, donde el trabajo remoto o teletrabajo fue la salida ideal para todas las organizaciones, siendo el sector de la construcción uno de los más perjudicados por la situación sanitaria. Esa circunstancia logró despertar una habilidad y satisfacción en los millennials, debido a que descubrieron que era de su agrado ese tipo de modalidad laboral en vista de que les permite tener más control de su vida personal, ahorrar dinero de desplazamiento al sitio de trabajo y manejar sus tiempos (Aguilar y Arroyo, 2021). Coincidiendo con el autor Martínez (2021) donde el 55% (más de la mitad) de los millennials encuestados no se sienten conformes con volver a trabajar presencialmente, a diferencia del 45% que pertenecen a la generación X y los baby boomers con un 36% Siendo un factor determinante para contribuir a la “gran renuncia” causada por el cambio de mentalidad que ocasionó la pandemia.

Así pues, como para una persona que trabaje en el sector constructor como obrero o como ingeniero, obligatoriamente debe de encontrarse en el área de trabajo, el teletrabajo que es tan buscado por los jóvenes no es viable, causando que decidan recurrir a un sector que sí se los permita. El trabajo desde casa crece cada día a medida que avanza la tecnología como consecuencia de la globalización (Peralta, Bilous, Flores y Bombón, 2020).

Otro aspecto fue que en el año 2020 cuando el covid-19 estuvo en pleno furor las empresas no tuvieron como sostener a todos los colaboradores, específicamente las de construcción (sector bastante afectado) debido a la incertidumbre de la emergencia sanitaria. Las organizaciones que no buscaron alternativas de motivación e incentivos rápidas perdieron a los jóvenes que se vieron afectados por dicha situación, debido a que no se estancaron a la espera de respuestas de la empresa, sino que migraron a diferentes

trabajos. Como lo planteó Isaza y Zapata (2021) para mantener o contar con un recurso humano como lo son los millennials, es indispensable que se cuente con diferentes propuestas de motivación que les interese.

En los últimos dos años la tecnología avanzó abruptamente por causa de la pandemia, donde la base para el sostenimiento de las empresas fue la tecnología, al igual que cambiaron las perspectivas de vida de las personas con respecto al trabajo, específicamente de la generación millennials, donde trabajos usuales como lo es la construcción, no son tan solicitados por los jóvenes como lo es el área de informática y bases de datos, es por eso que la población nombrada prefiere incursionar en el área del futuro, la cuál es la tecnológica. Tal como lo dijo Olmos (2023) dada la inminencia de la era tecnológica y cambios cotidianos actuales, más del 78% de los millennials optaron por trabajar en organizaciones habilitadas para la innovación, como lo son las empresas del sector tecnológico.

Por otro lado, las personas que trabajan como obreros normalmente reciben un salario mínimo mensual, y a pesar de que el dinero no es primordial para la generación millennials, como lo dijo Segura (2019) el 45% de jóvenes prefiere la flexibilidad laboral antes que un salario alto, es un factor importante para la permanencia de jóvenes en una organización. Teniendo en cuenta que después de la recesión económica que hubo debido a la pandemia la inflación subió y por ende todos los productos de la canasta familiar, así como los de la canasta básica aumentaron sus precios. Lo anterior coincide con lo que asegura el autor Herrero (2020) donde los millennials tuvieron que disminuir las posibilidades de recibir un salario alto debido a la recesión económica producto del covid-19. Por lo cual, si una organización está interesada en contratar o conservar jóvenes, es necesario que ofrezcan una remuneración atractiva.

8.2. Causales por las cuales las personas pertenecientes a la generación millennials renuncian a su puesto de trabajo en el sector de la construcción en el rango de años 2019-2023

Un aspecto que caracteriza a la generación del milenio es que el trabajo no puede ser el 100% en sus vidas, el balance vida personal-laboral es que vital importancia al momento de elegir un puesto de trabajo (Nieto, 2023) siendo el sector de la construcción una salida no muy tomada por los jóvenes debido al arduo esfuerzo físico que conlleva

para un obrero al momento de realizar tareas en horario laboral y llegar a casa exhaustos por el trabajo, siendo el descanso la única solución que encuentran, perdiéndose la interacción intrafamiliar.

De la misma manera, al ser la primera generación que nació en la era tecnológica, están en constante búsqueda de organizaciones que cuenten con herramientas tecnológicas actualizadas. En el caso de empresas del sector constructor su maquinaria debe ser actualizada, con la que los millennials sientan que el trabajo pesado se aliviana. Así como lo dice Coffin (2020) al invertir en tecnología moderna, los colaboradores jóvenes se sentirán atraídos, de no ser así es probable que vayan perdiendo el interés en su puesto de trabajo hasta llegar a desistir del mismo.

Por otra parte, es de conocimiento que en el área de ventas del sector constructor se reciben beneficios (bonus salariales, descuentos en tiendas, etc.) cada vez que un colaborador genera un tope de ventas por periodos, siendo alicientes fructíferos tanto para la organización como para el beneficiario. A fin de conseguir dichos beneficios es importante que los colaboradores sepan que existen y las pautas a seguir para alcanzarlos, siendo los millennials los más interesados en que las directrices sean concisas para tener motivación de seguir en una empresa (González y Arroyave, 2020).

Así también, a pesar de que la generación de los jóvenes tiene estándares altos con respecto al ingreso y permanencia en trabajos de ardua permanencia, como lo es ser colaborador obrero en el sector de la construcción, Walters (2020) asegura que en los años en el que la pandemia Covid-19 estuvo en su mayor auge el 69% de millennials renunciaron a algunas exigencias comunes que buscaban en un puesto de trabajo para conservar su empleo o encontrar uno. Algunos ejemplos son: el 54% de jóvenes desistió de anhelar un salario alto, el 38% dijo que la relación trabajo-familia no podía ser equilibrada en ese momento y el laborar en un sector indeseado no se quedó atrás, teniendo un porcentaje de 24. A pesar de esa situación hubo un 14% de jóvenes que no abandonaron sus ideales para seguir en sus cargos laborales.

Por otro lado, a pesar de que en años anteriores había subsidios para conseguir casa (VIS), en el año 2023 el gobierno entrante modificó los requisitos para que más personas pudieran adquirir una vivienda con el subsidio de Mi Casa Ya, donde el foco de atención ya no es solamente el poder adquisitivo de las personas, sino el puntaje del

Sisbén IV, con el fin de ayudar al acceso de personas que vivan en la zona rural (León, 2023) con esa política los jóvenes, que son el nuevo nicho de personas para adquirir vivienda, se sienten más motivados para poder comprar una casa en la que puedan construir su futuro. Para ello necesitan tener un trabajo o ingresos que les permita financiar y cubrir periódicamente con los pagos establecidos, además de las obligaciones y gastos personales que tenga cada uno. Normalmente un obrero del sector constructor no recibe un salario elevado que le permita vivir cómodamente con las expectativas de vida elevada de los millennials, como lo dicen en su investigación Isaza y Mujica (2020) a los jóvenes de la ciudad de Bogotá les llama la atención las marcas de lujo, debido a que su prestigio a nivel social incrementa, por lo cual necesitan recursos para satisfacer sus deseos, progresar y conseguir su espacio íntimo.

Otro aspecto es que un millennial le da mucha prioridad a la salud mental, debido a que es un grupo de personas que son muy propensas a sufrir enfermedades como la depresión, ansiedad, estrés, etc. (Calvopiña, 2020) a pesar de que aún sigue siendo un tema tabú, tuvo más relevancia después de salir de la pandemia global Covid-19, donde los jóvenes de la generación Millennials y Generación Z son los más interesados (Villa, 2022) por lo cual, si el ambiente laboral en el que se encuentran no les genera paz interior y serenidad, buscarán otro trabajo, como lo dice el centro de investigaciones Pew Research Center los periodos laborales largos al día y los salarios bajos suelen ser causas recurrentes de renuncia para un millennial que antepone su salud mental en el contexto ocupacional.

Por otra parte, un trabajo como obrero donde se deben de seguir instrucciones y planos de alguien más, o sea que no se permite ser autónomo y además se debe hacer siempre lo mismo no es de su agrado tal como lo dice Rodríguez (2021) les gusta realizar tareas que no sean iguales todos los días y que los saquen de su zona de confort. Algo que sea rutinario e impida el poder innovar y ser creativo a un millennial causará hastío hasta la renuncia a su puesto. Salvo que sea un arquitecto el cual pueda elaborar planos técnicos siendo autosuficiente.

8.3. Confrontación de las causas que variaron post pandemia covid-19 que tienen incidencia en la rotación en los puestos de trabajo del sector de la construcción en los millennials

La generación millennials, al ser tan meticulosa en el aspecto de conseguir y permanecer en un trabajo, o en un puesto de trabajo, no presenta muchas diferencias entre la rotación de personal en el sector de la construcción en el año anterior y los posteriores a la pandemia debido a que sus intereses no variaron en demasía. A pesar de eso se encontraron algunas desemejanzas, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Comparativo entre las causas por las cuales los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector constructor un año antes y después de la pandemia

Comparativo entre las causas por las cuales los millennials rotan en sus puestos de trabajo en el sector de la construcción	
Antes de la pandemia Covid-19 (2019)	Después de la pandemia
La salud mental no era tan tenida en cuenta para renunciar cuando el trabajo sobrepasaba sus límites.	Es fundamental que se sientan emocionalmente estables para permanecer en el puesto de trabajo.
El teletrabajo no era la primera opción para aceptar un empleo, sin embargo renunciaban por la incapacidad que tiene un obrero de trabajar de forma remota.	Prefieren un puesto que les permita trabajar desde la comodidad de su casa.
El trabajo pesado que conlleve mucho esfuerzo físico no es de su preferencia.	Busqueda de trabajos que tengan que ver con la tecnología y desarrollo de programas.
Las horas extras obligadas no eran su agrado y en el sector constructor el horario es variable.	Las jornadas laborales no deben ser tan extensas para tener interacción intrafamiliar.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior *Tabla 2*, los millennials cambiaron algunos de sus intereses al momento de rotar en un puesto de trabajo al realizar una comparación con las causas post pandemia y antes de esta. Se puede destacar que al vivir una situación como el covid-19, donde las personas, especialmente los jóvenes, entraron en una crisis por su salud mental debido al encierro y a la incertidumbre, el tema de la salud emocional se convirtió en un factor determinante para la permanencia en un puesto de trabajo. Otro aspecto de importancia es la preferencia por empleos en los que predomine el trabajo desde casa, un factor satisfactorio que encontraron los millennials después de salir de la emergencia sanitaria. Es importante resaltar que en el sector de la construcción los obreros no cuentan con ese privilegio que quieren los jóvenes. Por otra parte, también buscan que la interacción con la tecnología sea una constante para su trabajo.

9. Conclusiones

Cuando se habla de la generación millennials con respecto al trabajo, es de gran importancia saber que son personas que requieren de atención concreta debido a que sus creencias, aspiraciones y motivaciones son muy específicas y distintas a las de las generaciones anteriores, además de que las organizaciones estaban acostumbradas a realizar el proceso de contratación y retención de una manera diferente.

Con lo anterior y hablando de los millennials como colaboradores del sector de la construcción se concluye que el sector estudiado no es de gran preferencia para los jóvenes debido a que, al ser amantes de la tecnología sus aspiraciones ocupacionales giran en torno a conseguir empleo en ese sector, o trabajar de manera independiente como desarrolladores de programas.

Así mismo, teniendo en cuenta los cinco años que se tomaron como referencia, se puede ver que las causas por las que los millennials rotan o renuncian a sus puestos de trabajo en ese sector no varían en demasía al pasar de los años, pero se debe de recalcar que con la llegada de la pandemia Covid-19 el trabajo desde casa o teletrabajo se convirtió en una alternativa muy atractiva para los jóvenes, causando que un sector como lo es el de la construcción se tornara menos atractivo para esa la generación, debido a que los obreros deben de permanecer en su lugar de trabajo.

También se concluye que los jóvenes quieren tener una vida tan cómoda que un salario mínimo no hace parte de sus ambiciones, por lo cual buscan trabajos en donde la remuneración sea elevada y acorde a sus capacidades, sin que obstruya en su salud mental ni en su relación vida personal-laboral, debido a que son factores de vital importancia para su vida.

Por otra parte, al ser los jóvenes tan estrictos y determinados al momento de aceptar trabajar para una organización, las causas por las que rotan o renuncian a un puesto de trabajo no son muy diferentes al realizar una comparación entre los años posteriores a la pandemia y antes de esta, debido a que los intereses personales que tienen no variaron en exceso. Sin embargo, eso no quiere decir que no haya diferencias entre las causas por las cuales un joven rote en su puesto de trabajo antes y después de pandemia en el sector de la construcción.

10. Recomendaciones

Al ser los jóvenes como los millennials el futuro en las organizaciones como colaboradores, es importante saber atraerlos, con alicientes o motivaciones acordes a lo que buscan en un puesto de trabajo. Específicamente en el sector de la construcción, el cual es tan fuerte en el año 2023, debido a la cantidad de edificaciones, casas, obras públicas, etc. Que se están y se seguirán realizando al pasar de los años.

Como lo dice en su estudio la empresa Lueste en el 2022, los millennials que quieran trabajar en una empresa del sector de la construcción están más enfocados en pertenecer al área de la innovación y proposición de ideas. Por lo cual si se requieren colaboradores en dicha área los millennials son los indicados.

De la misma manera es fundamental que las empresas que pertenezcan al sector de la construcción busquen siempre que los millennials puedan estar en contacto con la tecnología en vista de que son nativos digitales y han tenido acceso a ella toda su vida. También el permitirles que no tengan que superponer el trabajo de su vida personal-privada es un aliciente de gran valoración y retención.

11. Referencias bibliográficas

- Aguilar Ruiz, N. S. F., y Arroyo Milart, S. A. P. Relación del teletrabajo y el equilibrio vida-trabajo en los colaboradores millennials de empresas de consumo masivo en Lima, 2021. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658609/Aguilar_RN.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Arrieta, M. N., Ibarra, L. D. C., Pizarro, I. T., y Quinteros, P. N. (2020). *El teletrabajo: ¿una motivación para los millennials?* (Bachelor's thesis). Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17661/Arrieta%2c%20M.%20N.%20Ibarra%2c%20L.%20del%20C.%20Pizarro%2c%20I.%20T.%20Quinteros%2c%20P.%20N.%20El%20teletrabajo..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bautista, X., Rigueros, A., Triana, J., y Valero, A. (2019). Estrategias de retención del talento en millennials. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1729/Estrategias%20de%20retencion%20en%20millenials.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Ramos, C. R. F., y Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>
- Beltrán, N. (2019). Estructura académica de las universidades públicas argentinas. *Revista de ADENAG* No. 9.
- Calvopiña, A. (2020). La salud mental es una prioridad para los millennials. *Revista El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/salud-mental-prioridad-millennials#:~:text=La%20salud%20mental%20es%20muy,el%20cansancio%20y%20la%20depresi%C3%B3n>.
- Camacol. (2022). Construcción de edificaciones crecerá 9,8% en 2023, según Camacol. Obtenido de <https://camacol.co/actualidad/noticias/proyeccionesvivienda2023>

- Castaño Cortés, E., y Tobón Gallán, J. A. (2020). Estudio comparativo de Ansiedad y Bienestar Psicológico entre las generaciones Millennials y Centennials de distintas ciudades de Colombia. Obtenido de [https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1232/Ansiedad%20y%20Bienes tar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1232/Ansiedad%20y%20Bienes%20tar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chacon Castro, L. A. (2020). Cultura organizacional y felicidad en el trabajo de los colaboradores millennials del restaurante Mar Picante, Trujillo 2020. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51566/Chacon_CLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, Y. H., Villanueva, J. L. J., y Chávez, G. H. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª. Ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro_GonzalezGranados_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Clemente Ricolfe, J. S., Esteve Menada, C., y Pozo Rubio, S. (2020). Comprendiendo a los consumidores de vino según sus motivaciones: el caso de la generación millennial en España. *RIVAR (Santiago)*, 7(21), 1-12. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071949942020000300001&script=sci_arttext
- Cruz, M. A., y Díaz, L. M. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en lima metropolitana. *compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140-152. Obtenido de <file:///C:/Users/57320/Downloads/DialnetIMPORTANCIADDELASHABILIDADESBLANDASENLARETENCIONDEL-8232783.pdf>
- De Jesús Carvajal, M. (2019). *Factores determinantes de la rotación laboral en el área operativa de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S. Periodo 2017*

– 2018 Obtenido de

http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/2174/1/unaula_repreadmemp2019factoresrotacionlaboralestructurasconstruccionesmc.pdf

De la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94.

Obtenido de

<file:///C:/Users/57320/Downloads/DialnetInfluenciaDeLaInteligenciaEmocionalSobreLaSatisfac-8083728.pdf>

Delgado Fraile, Y. T., Méndez Navas, J. S., y Vaca Jeréz, V. R. (2020). Expectativas de los millennials frente a los procesos de retención y atracción. Obtenido de

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7061/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Fabela-Rodríguez, V. F., y Melgoza-Ramos, R. (2021). El ambiente laboral y la “rotación” de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de ciudad Juárez: The work environment and the “rotation” of young millennials in the supermarket companies of Ciudad Juárez. *Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies–Geplat Papers*, 2(2). Obtenido de

<http://geplat.com/papers/index.php/home/article/view/50/47>

Fernández Figueroa, D. D., Pino Grandez, J. C., Tuano Vilca, E. P., y Vilca Tipacti, K. I. (2021). *Competencias gerenciales más valoradas por los millennials*.

Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20776>

Flórez Castillo, K. P. (2020). *Análisis de los factores socio laborales que inciden en la rotación del personal en la generación millenials e impacto de este fenómeno en los procesos estructurales de las corporaciones modernas*. Obtenido de

<http://repository.uan.edu.co:8080/bitstream/123456789/1891/2/2020KeylaPaolaFlorezCastillo.pdf>

Galvis Rendón, V., y Marín Higueta, V. (2020). *Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación Millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín* (Doctoral dissertation, Universidad

- EAFIT). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17445/Vanessa_GalvisReardon_Vanessa_MarinHigueta_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Generación (2018). Diccionario de la lengua española. *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/generación>
- González Borja, G. E., y Arroyave Villada, D. (2020). *Estrategias para la retención del personal millenials en Ecopetrol* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14951/1/TP_GonzalezGloria-ArroyaveDaniela_2020
- González Granados, J. A. (2018). *Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro_GonzalezGranados_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gomez, V. N., y del Aguila Lacoste, A. A. (2020). Sector construcción y la situación respecto de la pandemia de COVID-19. Obtenido de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2020/06/t05-Construccion.pdf>
- Gutiérrez Guerrero, M., y Justo Casaretto, R. A. (2020). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los obreros de las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653283/Gutiérrez_GM.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Isaza Aristizabal, A. M., & Ramírez Mujica, N. (2020). La lealtad hacia las marcas de lujo por los millennials bogotanos. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2462/ADM_1020823448_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Isaza Fonnegra, C., y Zapata Linares, E. (2021). *Estrategias para la retención y atracción del talento humano millennial en la empresa Invesa SA* (Doctoral

- dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16347/1/TP_IsazaCarolinaZapataEduar_2021.pdf
- León, A. (2023). Mi Casa Ya: el subsidio ahora también aplica para vivienda rural. Obtenido de <https://www.bluradio.com/economia/mi-casa-ya-el-subsidio-ahora-tambien-aplica-para-vivienda-rural-so35>
- López de Atalaya Olcina, E. (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva-TEAL: Motivaciones de los millenials*. Obtenido de https://oa.upm.es/53371/1/TFG_ERNESTO_LOPEZ_DE_ATALAYA_OLCINA.pdf
- López, M. E. C., y Mendoza, L. P. V. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 88-107. Obtenido de <file:///C:/Users/57320/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralYSuRelacionConElNivelDeCompromiso-7926977.pdf>
- Macías-Quiroz, M. M., Ruiz-Cedeño, S. D. M., y Valdivieso-Guerra, P. D. A. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362020000200006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Malpica-Zapata, W. A. (2021). Desempeño financiero de las organizaciones en tiempos de pandemia: evidencia en las Pymes del sector construcción colombiano. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 21(2), 79-100. Obtenido de <https://www.usc.es/economet/reviews/eers2125.pdf>
- ManpowerGroup. (2016). Las carreras de los Millennials: Visión 2020. Pp.1-19. Obtenido de https://manpowergroupcolombia.co/wpcontent/uploads/dlm_uploads/las-carreras-de-los-millennials.pdf

- Manso Pinto, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757>
- Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., y Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371-381.
- Martínez González, D. E. (2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9371/2017martínezdiego.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Melgoza Ramos, R., y Fabela Rodriguez, V. F. (2021). El ambiente laboral y la “rotación” de los jóvenes millennials en las empresas de supermercado de Ciudad Juárez. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*. Obtenido de <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/19582/50-Article%20Text-156-1-10-20210516%20GEPLAT%20FABELA%20MELGOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Milenioscuro (2021). Mapa de Colombia (departamentos). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Mapa_de_Colombia_%28departamentos%29.svg
- Navarro Martínez, J. A. (2019). La pirámide de Maslow. Obtenido de <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13 ed.) México: McGraw-Hill. Obtenido de https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Nieto, L. A. F. (2023). La renuncia silenciosa. *Diario La Ley*, (10201), 1. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8745877>

- Olmos Piedrahita, D. F (2023). Millennials se inclinan por emplearse a través de las empresas del sector tecnológico. *Periódico la república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/millennials-se-inclinan-por-emplearse-a-traves-de-las-empresas-del-sector-tecnologico-3530438>
- Ortiz Ruiz, K. T. (2020). El impacto de los factores de riesgo en la motivación laboral del personal de salud en la crisis por Covid-19. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2429/FCAD-ORT-RUI-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otarola Mescua, G. S., y Dianderas Martinez, I. J. (2020). *La satisfacción laboral en los “Millennials” y generación “X”*. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4026/Irwin_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Pereyra, J. B. (2019). La motivacion de la generacion millennials en el ambito laboral. Obtenido de <https://reporidigital.unrc.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/77500/77500.pdf?sequence=2>
- Portafolio. (2022) Edificaciones impulsan el PIB de construcción en este año. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/edificaciones-impulsan-el-pib-de-construccion-en-este-ano-566580>
- Prada Tovar, C. C. (2019). *Características laborales que busca la generación ‘millennials’ para permanecer largos periodos de tiempo en un mismo trabajo*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35951/PradaTovarChristianCamilo2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes Pérez, M. D., Gómez Fuertes, A., y Ramos Farroñán, E. V. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S221836202021000600232&script=sci_arttext&lng=pt

- Rivas, H. C. P., y Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. Obtenido de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Rodríguez Arias, D. F. (2021). *Millennials y su relación laboral con el líder* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26522/DanielFelipe_RodriguezArias_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., y Sánchez, R. V. G. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24. Obtenido de <https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
- Segura, I. (2019). Los millennials como excusa... diez maneras de modernizar mi recompensa total. *Capital Humano*, (346).
- Serrato, F. A. (2021). *Importancia del salario emocional en la rotación de los colaboradores*. Obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38785/SerratoVillalobosFredyAlexander2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valencia González, M. I. (2021). *Motivación laboral: una reflexión acerca de la motivación en colaboradores Millennials o generación Y*. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2218/motivacion_laboral_una_reflexion_acerca_motivacion_colaboradores_millennials_o_generacion_y.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Villa Rodríguez, A. (2022). Salud mental, la asignatura pendiente de nuestros jóvenes. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/136525/1/PER_VILLARODR%C3%8DGUEZ_TFG.pdf?sequence=1
- Walters. R. (2020). *Atraer y retener a los profesionales millennial el management del futuro*. Obtenido de <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert->

[walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf](#)

Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., y Deschamps, C. (2019). Linking turnover to organizational performance: the role of process conformance. *Public Management Review*, 21(5), 669-685. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1503704>

Zuñiga Hernández, J. C., y Marin Ramirez, O. E. (2020). *Estrategia para disminuir la rotación de personal en Teleperformance Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/JoséCarlos_Zuñiga_Hernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y