

**Emily Dayani
Buitrago
Salguero, Lina
María Constaín
Jaramillo,
Valentina
Miranda Celis**

Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Cali¹

Resumen

Este artículo aborda la temática de la rotación laboral voluntaria, en doce jóvenes profesionales de la ciudad de Cali, a partir de una aproximación cualitativa con diseño narrativo, que permitió concluir que la insatisfacción de los factores intrínsecos aumenta la probabilidad de rotación voluntaria en los jóvenes entrevistados. Sin embargo, el dinero y los incentivos monetarios también son importantes al momento de decidir permanecer en una organización.

Palabras Clave: generación Y, rotación laboral voluntaria, jóvenes profesionales, satisfacción laboral, factores motivacionales intrínsecos, factores motivacionales extrínsecos.

Introducción

El trabajo constituye el principal medio para obtener recursos económicos y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas del ser humano. Sin embargo, el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual las personas permanecen

¹ Este artículo es el resultado de un trabajo de grado del Programa de Psicología, escrito bajo la dirección de la profesora Kewy Sarsosa P).

en el trabajo, ya que, durante el transcurso de la vida, éstas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que son y lo que valen y que, en general, permita se desarrollen y encuentren su felicidad. El hecho de que las organizaciones sean capaces de cubrir estas necesidades les da la ventaja de retener a sus empleados más calificados y así poder disminuir la rotación voluntaria de personal (González, 2009).

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

En este artículo se abordan cuatro conceptos: rotación voluntaria, motivación laboral, jóvenes profesionales y la generación Y, también denominados *Millenials* que se asocian con el trabajo y los jóvenes.

Para Robbins (como se citó en Flores, Abreu y Badii, 2008), la rotación voluntaria de personal hace referencia al retiro voluntario permanente por parte de una persona en la organización. De acuerdo con Littlewood (2006), se define la rotación laboral voluntaria como la separación, por cuenta propia, del empleado para culminar su relación laboral, ya sea por renuncia o abandono del trabajo. En pocas palabras, corresponde a la salida de la persona de una organización de manera voluntaria, hacia otra organización.

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

Se denomina motivación extrínseca, cuando proviene de fuentes ambientales externas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente; por ejemplo, los halagos y el dinero. El estudio de este tipo de motivación se relaciona con los siguientes conceptos: recompensa y castigo. Por lo anterior, Hetzberg (1954) plantea que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala

de Maslow, las necesidades fisiológicas y las de seguridad, por cuanto la satisfacción de estas necesidades se da a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines (Reeve, como se citó en Ramírez *et al.*, 2008). Contrario a la motivación intrínseca en donde la causa fundamental de la conducta se encuentra dentro de la persona, razón por la cual Herzberg (1945) plantea que la motivación intrínseca satisface las dos últimas necesidades de la escala de Maslow, la necesidad de autorrealización y la de reconocimiento, ya que la satisfacción de estas necesidades se da a partir de aspectos relacionados con la tarea, la proyección laboral y la promoción.

En cuanto a la noción de jóvenes profesionales, se parte del concepto de juventud, entendida como la etapa de desarrollo caracterizada de los veinte a los treinta años, y hace referencia al momento en que el individuo debe resolver retos importantes, alcanzar intimidad, elegir Carrera y alcanzar un éxito vocacional (Rice, 1997). Pero se hace la diferencia entre juventud y generación, porque el término generación hace alusión al carácter histórico del concepto de juventud (contexto nacional y mundial); no es lo mismo un joven de los años 70, que uno de los 90, pues sus problemáticas y necesidades están atravesadas por un contexto social, político, económico y cultural notoriamente diferentes. Una generación es producto de una coyuntura en el tiempo, con códigos culturales, donde influye el ámbito político, tecnológico, artístico e ideológico (Urcola, 2003).

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

Por otra parte, de acuerdo con Mannheim (como se citó en Feixa y Leccardi, 2011), el término generación tiene una connotación desde la perspectiva sociológica. Las generaciones son el resultado de los cambios históricos que comparte un grupo de personas de la misma edad y clase social entre sí, "los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación".

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

Según Chirinos (2009), la generación "Y" o "Millennials" apenas está ingresando a la fuerza del trabajo. Las personas que hacen parte de esta generación tienen un conjunto de experiencias totalmente diferentes de las que tuvieron las que hacen parte de la generación de la Posguerra y las de la generación "X", ya que han crecido con la vida totalmente planificada. Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa, que dominó el programa escolar; están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología. Muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes, razón por la cual tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características.

Según González (2011), los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que los de generaciones anteriores, y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendimiento, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados, razón por la cual a esta generación no parece asustarle la rotación y, si bien motiva

escalar posiciones, no es tanto por lo que representan de rango o poder, sino por lo que implican de reconocimiento y de mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios. Los jóvenes de la generación “Y” o “*Millennials*” no son leales a sus empleadores, son leales a su carrera profesional. Estarán dentro de las organizaciones que les ofrezcan estructura y movilidad interna. Si la organización se niega a invertir en ellos, la dejarán.

En la generación de los *Millennials* predominan las motivaciones personales trascendentales e intrínsecas, además son más productivos si con su labor satisfacen a terceros, incluso, pasando por encima de las motivaciones extrínsecas, como el dinero. Esta generación tiene como premisa no quedarse mucho tiempo en una misma organización, por tanto, se debe cambiar la forma de pensar si se quiere potenciar su productividad. Teniendo en cuenta que es una generación basada en reconocimiento de logros alcanzados y reconocimiento de logros de equipo, de fácil adaptabilidad. Una de las mejores maneras para atraerlos es brindándoles libertad y autonomía en sus labores (revista Dinero, 2016).

Ahora bien, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y del Trabajo, resulta pertinente indagar por el impacto que puede tener la rotación voluntaria para el individuo, ya que las investigaciones tradicionalmente se han interesado por el impacto para las organizaciones, para lo cual se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles son los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la generación *Millennials*, de la ciudad de Cali, Colombia? Para el desarrollo de esta pregunta, se planteó como objetivo general: caracterizar los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales de la generación *Millennials*, de la ciudad de Cali, Colombia. Y como objetivos específicos: Identificar los factores motivacionales de origen intrínseco y extrínsecos que generan rotación voluntaria, y determinar si existe relación entre los factores motivacionales y las características generacionales de los *Millennials* en los jóvenes profesionales.

Método

La investigación fue de tipo cualitativo, lo cual permite comprender a las personas dentro de su marco de referencia de vivencias personales y en su ambiente, logrando mayor

profundidad a la hora de indagar los motivos por los cuales los jóvenes profesionales, en este caso 12 participantes, han decidido cambiar de una empresa a otra, en los últimos dos años (Baptista, Fernández y Hernández, 2006).

La investigación fue orientada por un diseño narrativo, que posibilita abordar el fenómeno desde la perspectiva del participante (individual y colectiva), buscando evaluar una sucesión de acontecimientos por medio de los datos obtenidos de las entrevistas. En este proceso, el investigador reconstruye la historia de la persona o la cadena de sucesos; posteriormente, los narra bajo su óptica y describe e identifica categorías y temas emergentes en los datos narrativos, lo cual se evidencia en los resultados de esta investigación (Creswell, como se citó en Salgado, 2007). Lo anterior, se realizó por medio de las entrevistas efectuadas a los doce participantes, con edades entre 23 y 30 años. Con experiencia laboral mínima de un año, que vivieran en la ciudad de Cali, Colombia. Además, los participantes habían vivenciado, por lo menos, una rotación laboral voluntaria, y tenían contrato directo con la organización en la que se encuentran trabajando actualmente. Conjuntamente, se llevó a cabo la implementación del Cuestionario de Motivación al Trabajo (CMT), conformado por factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, con el fin de profundizar la información de cada categoría (determinada previamente por las investigadoras) que se obtuvo a partir de las entrevistas.

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

Tabla 1. Definición de Categorías de Investigación.

Categorías	Subcategorías
<p>Rotación voluntaria laboral</p>	<p>Satisfacción laboral Se entiende por satisfacción laboral el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (Muñoz-Adánez, como se citó en Caballero, 2002).</p> <p>Insatisfacción laboral La insatisfacción laboral hace referencia al sentimiento de desagrado que experimenta una persona por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que no está a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas (Muñoz-Adánez, como se citó en Caballero, 2002).</p> <p>Motivación Se entiende por motivación la fuerza interna que impulsa a realizar una determinada actividad encaminada a la consecución de ciertas metas y objetivos laborales (Hetzberg, 1954), la motivación se divide en dos tipos de factores:</p> <p>Factores intrínsecos de motivación laboral La motivación proviene de fuentes internas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran dentro de la persona.</p> <p>Están conformados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Promoción - Logros - Crecimiento - Desarrollo personal <p>(Hetzberg, 1954)</p> <p>Factores extrínsecos de motivación La motivación proviene de fuentes ambientales externas. Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona.</p> <p>Están conformados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario - Prestaciones sociales - Instalaciones laborales - Políticas de la organización <p>(Hetzberg, 1954)</p>

La herramienta que se usó para procesar la información fue el Atlas. ti 7.Y para analizar los resultados, se utilizó la técnica de contenido latente, la cual permite identificar, codificar y categorizar los datos obtenidos a partir de las entrevistas. Es decir, permite clasificar las narraciones de los participantes en las subcategorías de análisis, propuestas en la presente investigación (Mayan, 2001). Esta técnica, sugiere que una vez se hayan integrado los datos, éstos puedan agruparse con otros, los cuales han sido recolectados de manera cualitativa o cuantitativa, con el objetivo de que el investigador busque contradicciones entre éstos. Por esta razón, se consideró pertinente incluir en la investigación la prueba psicotécnica CMT (Cuestionario de Motivación en el Trabajo), la cual evalúa los factores de motivación de una persona en el ámbito laboral.

Análisis de resultados

En cuanto a las características demográficas, se encontró que todos los participantes eran de sexo masculino, al igual que el estado civil, soltero. En edades comprendidas entre los 23 a 29 años, de la ciudad de Cali, Colombia. Los participantes presentaron, al menos, una movilidad voluntaria, donde la mayoría tenía una y los demás de dos a tres movibilidades.

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

En los participantes, cuando el trabajo cumple con las necesidades tanto personales como sociales e intelectuales y, además, permite tener un equilibrio entre estos factores les genera satisfacción laboral. Esto se ve reflejado en la respuesta de la participante N° 11, mujer de 23 años de edad, de la ciudad de Cali, Colombia, quien expresó lo siguiente: "También que uno puede crecer profesionalmente en la organización, entonces se ha visto que muchos ahí iniciaron como practicantes, ahora en unos años pasaron a ser auxiliar y están presentando propuestas para ser coordinadores o jefes, y se ve que uno puede llegar a escalar, que normalmente no se ve en una organización; igualmente, te

apoyan para hacer una maestría, una especialización, eso es muy bueno porque realmente confían en el talento humano que tienen”.

De otro lado, los participantes asocian la satisfacción laboral con el trabajo en equipo, ya que consideran de gran importancia el tipo de relación o el vínculo que generen con los demás colaboradores. Esto lo corrobora el participante N° 8, hombre de 28 años, quien manifestó lo siguiente:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En lo relacionado con la subcategoría de los factores intrínsecos, se observó que estos factores de la motivación laboral están relacionados con la satisfacción laboral, por cuanto si las compensaciones sociales, intelectuales y personales, ofrecidas en un trabajo, están relacionadas con los factores que motivan a una persona, ésta se sentirá satisfecha en el lugar de trabajo donde se desempeña. Así lo expresó el participante N° 1, un hombre de 27 años de edad, de la ciudad de Cali, Colombia,: “El hecho de retarme a adquirir nuevas responsabilidades, como a poner a prueba mis conocimientos, mis capacidades; poder demostrar que con alguna idea, un aporte de algún tipo, pueda eso conllevar un resultado positivo en la toma de la decisión de la empresa y buscar el beneficio para todos en general y para la empresa, me llenaría de satisfacción poder lograr algo por este estilo.”

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

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

Por otro lado, los participantes manifiestan que las organizaciones deben generar un reto o un desafío en ellos para que puedan permanecer motivados y satisfechos en el trabajo. "Lo que más me llamó la atención fue el reto para lo cual me estaban buscando, me convocaron para trabajar en una planta que era relativamente nueva, llevaba un año de funcionamiento, con muchos problemas, muchas pérdidas y mucha falta de estandarización de procesos, entonces, digamos, eso me puso un nuevo reto que era lo que finalmente yo estaba buscando" (participante N° 6, hombre de 28 años, de la ciudad de Cali, Colombia). De igual manera, los participantes indicaron que el hecho de desempeñar funciones de su completo agrado es un factor de gran importancia a la hora de decidir permanecer o desvincularse de una organización. La participante N° 3, mujer de 23 años de edad, de la ciudad de Cali, Colombia, dijo lo siguiente:

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

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

Lo que uno normalmente quiere, en un empleo, es el reconocimiento de su trabajo, no necesariamente tiene que ser monetario, sino que las personas, a su alrededor, reconozcan lo que uno está haciendo; que los tiempos sean acordes con el tipo de salario que uno tenga; que se pueda crecer tanto personal como profesionalmente, aspirar a tener un mejor cargo o que la misma empresa te dé posibilidades de poder rotar, ascender o que la misma se encargue de hacerlo; hay empresas que son muy formadoras de profesionales, y no te retienen en la organización, sino que si ya vos ves que cumpliste tu ciclo y que ellos contribuyeron a tu crecimiento profesional y personal en esa empresa pues te dejan ir y te apoyan para buscar nuevas oportunidades en otras empresas; entonces, hay unas que no son tan apáticas a ese tipo de eventualidades. Asimismo, las condiciones que se suman a un empleo, respecto al salario, cuando la empresa se interesa en apoyarte en la educación y te dan porcentaje (participante N° 11, mujer de 23 años de edad, de la ciudad de Cali, Colombia).

Finalmente, en la subcategoría de factores extrínsecos, se halló que los factores económicos, las prestaciones sociales y el tipo de contrato influyen en la satisfacción que puede experimentar una persona dentro de una organización, pues tienen como objetivo fomentar la motivación, y esto se manifiesta en las respuestas de los participantes, en donde los factores, mencionados anteriormente, inciden a la hora de pertenecer, permanecer o desvincularse de una organización.

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

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

Y por último, considero que en este momento de mi vida el aspecto monetario es importante ya que uno a esta edad está buscando independencia económica e inversión. Por esta razón, si no pagan bien, esto sería un factor para rechazar la oferta (participante N° 6, hombre de 28 años, de la ciudad de Cali, Colombia)

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

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

Para los participantes, otro factor clave para permanecer en una organización es la estabilidad laboral que ésta ofrezca. Así lo comunicó la participante N° 9, mujer de 26 años de edad, de la ciudad de Cali, Colombia:

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

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

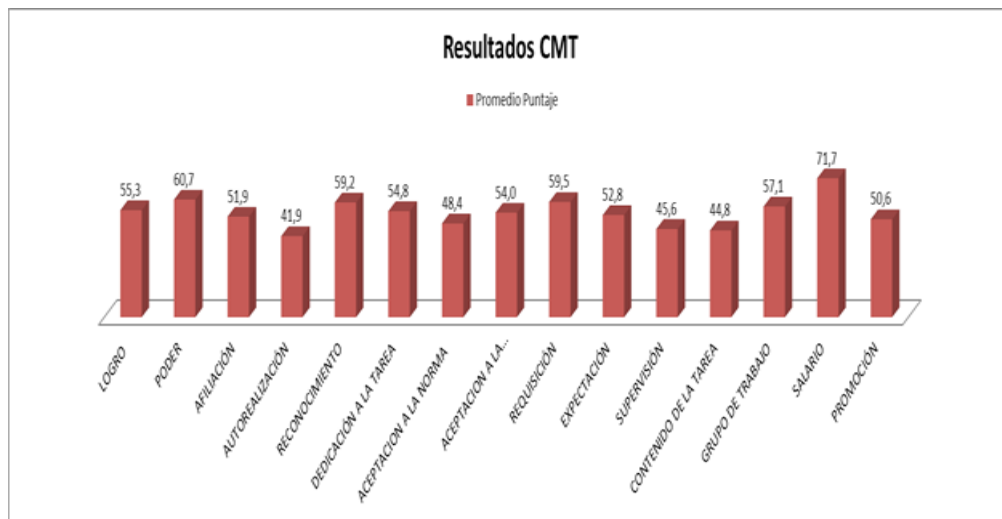


Figura 1. Resultados promedio de puntuaciones de los factores motivacionales CMT de los 12 participantes.

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

Con respecto a los factores motivacionales que obtuvieron los puntajes más bajos, se halló que la autorrealización, entendiendo este factor como el deseo de realizar actividades que permitan el empleo de habilidades y conocimientos personales; utilizando al máximo las

competencias que posee, contenido de la tarea y la supervisión, siendo ésta la búsqueda de trato considerado, retroalimentación o valoración favorable, por parte de personas con autoridad.

El hecho de que el factor motivacional de autorrealización y contenido de la tarea tenga puntajes tan bajos no se relaciona con la información obtenida mediante las entrevistas, ya que los participantes los ponderan como un factor importante a la hora de evaluar el empleo en el que se encuentran actualmente. Asimismo, se encontró que el factor motivacional de proyección se encuentra en un puntaje dentro del rango, sin embargo, en las entrevistas los participantes mencionan que el lograr proyectarse en una organización o realizar el plan de la Carrera era fundamental para ellos.

Conclusiones

Los hallazgos de la presente investigación señalan que los factores motivacionales que generan rotación laboral voluntaria, en los doce jóvenes profesionales *Millennials* de Cali, se debe a la insatisfacción de los factores motivacionales intrínsecos, como el reconocimiento, adquisición de conocimientos, el cumplimiento de logros personales, profesionales y la posibilidad de crecimiento dentro de una organización; y a la insatisfacción de los factores motivacionales extrínsecos, como el salario y el clima laboral.

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

De igual manera, se evidenció que el aspecto salarial es un factor importante para los jóvenes, sin embargo, al indagar un poco más sobre este suceso se observó que es importante en la medida que los participantes no se refieren a éste como un aspecto netamente económico, sino que le atribuyen el hecho a su dependencia de si son valorados

en la organización, generando confianza en sí mismos. Lo cual no solo representa rango o poder, sino que implica reconocimiento y mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propias aspiraciones.

Por lo tanto, se expone que el hecho de que los jóvenes de esta generación sean más individualistas que generaciones anteriores, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social, permite deducir que esta generación no parece asustarle la rotación.

Referencias

- Baptista, P, Fernández, C., y Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(2), 1-10.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 2(4), 133-153.
- Craig, G. (2009). Desarrollo psicológico. Capítulo 13 (440-478) Ciudad de México: Pearson Educación.
- Dinero. (2016). Los milénicos más productivos que los Baby Boomers y la generación X. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-milenicos-mas-productivos-que-baby-boomers-y-generacion-x-por-gonzalo-gomez/223970>
- Ferreiro, R. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Revista Nueva Época*, 5(1), 72-85.
- Feixa, C. y Leccardi, C. (2011). El concepto de generación en las teorías de juventud. *Revista Última Década*, 34(1), 11-32.
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- González, R. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral. *El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia. Palermos Business Review*, 1(5), 67-93.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista universidad Eafit*, 45 (156), 45-72.
- Hetzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Littlewood, H (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigation administrative* 97 7-25.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos*: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Iztapalapa, Mexico: Qual Institute Press.

- Méndez, A., Rivas, A., y Ramírez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 146(5), 27-33.
- Ramírez, R., Abreu, L., y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Rice, P. (1997). *Desarrollo Humano, estudio del ciclo vital segunda edición*. Primera parte, Pearson Prentis Hall. México.
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Urcola, M. (2003). Algunas apreciaciones sobre el concepto sociológico de juventud. *Revista Invenio*, 6(11), 41-50.