

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2017

---

**Tema:** “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito.”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Autor:** Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros

**Director:** Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA., e Ingeniero Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster, designados por Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA.*  
**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Carlos Javier Beltrán Ávalos, Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Leonardo Xavier Tapia Barros, Autor bajo la Dirección del Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros*  
*C.C.: 1723715528*  
**AUTOR**

-----  
*Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster*  
*C.C.: 1803035086*  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros*  
C.C.: 1723715528

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
DEDICATORIA .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....</b>	<b>2</b>
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación .....	2
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....</b>	<b>2</b>
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autor.....	2
3.4. Tutor .....	2
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....</b>	<b>4</b>
4.1. Definición del problema de la investigación .....	4
4.2. Objetivos de la investigación.....	7
4.2.1. Objetivo general.....	7
4.2.2. Objetivo(s) específico(s).....	7
4.3. Justificación de la investigación .....	8
4.4. Marco teórico referencial.....	10
4.4.1. Antecedentes investigativos.....	10
4.4.2. Reconocimiento Laboral (acknowledgment).....	11
4.4.3. Reconocimiento monetario .....	14
4.4.4. Motivación (motivation).....	16

4.4.5. Satisfacción laboral (job satisfaction).....	22
4.4.6. Rotación de personal (turnover).....	23
4.4.7. Millennials (Generación “Y”).....	29
4.5. Metodología.....	34
4.5.1. Paradigma de investigación.....	34
4.5.2. Diseño y tipo de investigación.....	34
4.5.3. Técnicas.....	34
4.6. Población y muestra.....	35
4.6.1. Población.....	35
4.6.2. Muestra.....	36
4.6.3. Operacionalización de variables.....	38
4.6.4. Instrumento.....	40
4.6.5. Plan de recolección de datos.....	41
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>8. REFERENCIAS CITADAS.....</b>	<b>75</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fenómenos internos/externos en la organización de la rotación.....	28
Tabla 2: Personal con estatus “desempleado” del sector la Floresta .....	35
Tabla 3: Edad del público objetivo .....	43
Tabla 4 Estadísticos edad .....	43
Tabla 5: Sexo .....	44
Tabla 6: Instrucción formal .....	45
Tabla 7: Pregunta 2: De los siguientes elementos del reconocimiento laboral, marque la importancia que usted atribuye a cada uno.....	47
Tabla 8: Estadísticos pregunta 2 .....	47
Tabla 9: Pregunta 3: ¿Considera que el reconocimiento público tiene más impacto o es más 4 que el reconocimiento personal?.....	48
Tabla 10: Estadísticos pregunta 3 .....	48
Tabla 11: Pregunta 4: En su trayectoria laboral: ¿Qué tipo de reconocimiento consideró que fue el más importante? .....	49
Tabla 12: Pregunta 5: ¿Considera usted que, si la empresa le hubiera ofertado una buena política salarial y de prestaciones, su decisión de abandonar la institución dónde laboraba habría sido nula? .....	50
Tabla 13: Pregunta 6: ¿Considera usted que su superior reconocía su buen desempeño e ideas en su trabajo? .....	52
Tabla 14: Pregunta 7: ¿Considera usted que el tipo de supervisión y/o liderazgo de su superior influyó en la decisión de abandonar su trabajo?.....	53
Tabla 15: Pregunta 8: ¿Su decisión de abandonar su trabajo fue por falta de oportunidades de crecimiento profesional?.....	55
Tabla 16: Pregunta 9: ¿Cree usted que los ascensos y/o promociones otorgados en su lugar de trabajo eran justos? .....	56
Tabla 17: Pregunta 10: ¿Considera usted que tener buenas relaciones humanas en su trabajo para usted genera un vínculo con su empresa?.....	58
Tabla 18: Pregunta 11: ¿Para usted las condiciones físicas y tecnológicas que su lugar de trabajo le otorgaba eran las adecuadas? .....	59

Tabla 19: Pregunta 12: ¿Usted considera que la falta de capacitación en su empresa le impulsó para desvincularse de la Institución? .....	60
Tabla 20: Pregunta 13: ¿Considera usted que la cultura organizacional fue un determinante para abandonar su trabajo? .....	62
Tabla 21: Pregunta 14: ¿Considera usted que por la falta de reconocimiento laboral en su empresa tomó la decisión de abandonar su situación laboral? .....	63
Tabla 22: Pregunta 15: ¿Considera usted que el equilibrio vida trabajo fue un factor determinante para abandonar su trabajo? .....	64
Tabla 23: Pregunta 16: ¿Haber tenido un trabajo interesante y desafiante para usted era un estimulante para continuar en su lugar de trabajo? .....	66
Tabla 24: Pregunta 17: ¿Considera usted que la falta de reconocimiento laboral afectó de manera directa en la rotación de personal como factor primordial frente a otros tipos de reconocimiento? .....	68
Tabla 25: Pregunta 18: De los siguientes factores marque el factor más importante que usted consideró para tomar su decisión de abandono en su última relación laboral.....	69
Tabla 26: Pregunta 19: ¿Qué recomendación daría usted a la empresa donde laboraba para mejorar? .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Adaptación de categoría de recompensas no financieras .....	13
Figura 2: Adaptación de factores que influyen en la conducta humana .....	17
Figura 3: Ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad .....	20
Figura 4 Adaptación de los costos de rotación de personal .....	24
Figura 5: Adaptación de modelos de decisión de rotación de personal .....	26
Figura 6: Generaciones adaptación.....	30
Figura 7: Adaptación de algunas características distintivas de la generación Millennial.....	32
Figura 8: Grupo de edad del personal objetivo .....	44
Figura 9: Sexo .....	45
Figura 10: instrucción formal.....	46
Figura 11: Pregunta 4.....	49
Figura 12: Pregunta 5.....	51
Figura 13: Pregunta 6.....	52
Figura 14: Pregunta 7.....	54
Figura 15: Pregunta 8.....	55
Figura 16: Pregunta 9.....	57
Figura 17: Pregunta 10.....	58
Figura 18: Pregunta 11 .....	60
Figura 19: Pregunta 12.....	61
Figura 20: Pregunta 13.....	62
Figura 21: Pregunta 14.....	63
Figura 22: Pregunta 15.....	65
Figura 23: Pregunta 16.....	66
Figura 24: Pregunta 17.....	68
Figura 25: Pregunta 18.....	70
Figura 26: Pregunta 19.....	71

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre y abuelitos, por el apoyo incondicional en mi crecimiento profesional y el soporte en la realización de este trabajo de investigación. Adicional, agradezco a las personas que fueron de gran importancia en el levantamiento de información en la implementación del instrumento (encuestas), por la dedicación y constancia de haber realizado su trabajo en el sector “La Floresta”.

Mi agradecimiento personal al Doctor Jorge Abril y al Ingeniero Raúl Villalba por su guía durante la realización del trabajo de investigación, así como a todos los docentes que formaron parte del proceso de enseñanza en la Maestría de Gestión del Talento Humano – Cohorte 2017.

## DEDICATORIA

Mi primera dedicatoria recae en Dios, quién me ha sabido guiar espiritualmente en cada paso importante de mi vida; así como ha sabido dar sabiduría a mi madre,

**Wilma Barros**, quién es la segunda persona a la cuál dedico este trabajo, por su constancia, amor, paciencia, enseñanza de vida, fortaleza y dedicación en su labor de madre, hija y trabajadora. A mis abuelitos,

**Rosario Jácome y Josefín Barros**, personas indispensables en mi crecimiento, por el amor incondicional que me brindan en todo momento.

A manera especial, también, dedico a mis amigos quienes han sido parte importante en mi vida, considerados como hermanos, que han estado en los momentos felices y sobre todo en los tormentosos.

*“No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando lo creamos” Albert Einstein*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito”

**AUTOR:** *Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros.*

**DIRECTOR:** *Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster*

**FECHA:** *17 de febrero de 2020.*

**RESUMEN EJECUTIVO**

Para las empresas pasar por un proceso de desvinculación resulta costoso, en varias ocasiones no se conoce los motivos reales del porqué una persona decide abandonar su situación laboral, preguntas como: ¿Qué motiva a los empleados a tomar una decisión de desvinculación?; ¿El reconocimiento laboral es el principal motor para generar sentido de pertenencia en los colaboradores más jóvenes?; ¿Qué considera importante la generación “Millennial” en sus lugares de trabajo antes de tomar una decisión de desvinculación?, son las preguntas que se tomaron en cuenta en la presente investigación. Por lo que, el propósito fue determinar la relación que existe entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito.

La metodología utilizada en el trabajo de investigación fue positivista o cuantitativa con un método científico deductivo no experimental correlacional, que, a través de una investigación de campo se levantó datos de 66 personas ex trabajadores en el sector norte de Quito, específicamente, “La Floresta” y se analizó estadísticamente los resultados. En dónde, el 18.2 por ciento de los encuestados consideran que, el factor importante para la rotación de personal fue la falta de crecimiento profesional. Por lo que, solo el 15.2 por ciento creen que fue el reconocimiento laboral y las condiciones físicas y tecnológicas, lo que les hizo tomar la decisión de abandonar sus trabajos.

Concluyendo que, la generación “Millennial” del sector norte de Quito -La Floresta- no considera que el reconocimiento laboral fue el principal motivante para desvincularse de las empresas dónde laboraban.

**DESCRIPTORES:** RECONOCIMIENTO LABORAL, MOTIVACIÓN, ROTACIÓN DE PERSONAL, MILLENNIAL, EMPLEADOS, SITUACIÓN LABORAL, COLABORADORES.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**THEME:** “El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito”

**AUTHOR:** *Ingeniero, Leonardo Xavier Tapia Barros.*

**DIRECTED BY:** *Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster*

**DATE:** *February 17, 2020.*

**ABSTRACT**

Voluntary and involuntary leave is an expensive process in companies, most of the time they do not know employment-related reasons why workers decide to leave their jobs, and questions are: What motivates employees to make a leave decision? Is job recognition the main engine to generate a sense of belonging in younger employees? What does the Millennial generation consider important in their workplaces before making a decoupling decision. The questions belong was considered in this investigation. Therefore, the purpose was to determine the relationship between labor recognition and staff turnover in the professionals of the Millennial generation of companies in northern Quito.

The methodology used in the research work was positivist or quantitative with a correlational non-experimental deductive scientific method, which, through a field investigation, the results were statistically analyzed from 66 former workers in the northern sector of Quito, specifically, “La Floresta”. 18.2 percent of Millennials consider that, the important factor for staff turnover was the lack of professional growth. Therefore, only 15.2 percent believe that it was labor recognition and physical and technological conditions, which made them, decide to leave their jobs.

In conclusion, the “Millennial” generation of the northern sector of Quito - La Floresta - does not consider that job recognition was the main reason for disconnecting from the companies where they worked.

**KEY WORDS:** JOB RECOGNITION, MOTIVATION, ROTATION OF PERSONNEL, MILLENNIUM, EMPLOYEES, JOB SITUATION, COLLABORATORS.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las empresas, actualmente, debe reinventar nuevas características que se apeguen a los cambios generacionales. Ofertando un lugar atractivo para sus colaboradores que no solo retribuya un reconocimiento monetario, a través de un sueldo, sino también entablar estrategias de reconocimiento no monetario, que fortalezca su sentido de pertenencia con las instituciones y evitar rotación de personal. Es por esta razón, que, se ve en la necesidad de analizar si el reconocimiento laboral repercute en la rotación de personal de una de las evoluciones generacionales, “los Millennials”, en las empresas del sector norte de Quito.

El presente trabajo de investigación se estructuró de cinco capítulos: En el primer capítulo, se plantea el tema de investigación.

En el segundo capítulo, se determina a las Ciencias sociales, educación comercial y derecho como el área de conocimiento y al Desarrollo territorial y empresarial como línea de investigación como base del proyecto.

En el tercer capítulo, se detalla información general del proyecto de investigación y sus autores.

En el cuarto capítulo, se define la problemática, los objetivos de la investigación, la justificación, el respaldo teórico de las variables, la metodología a utilizar para el levantamiento de información, además, de la determinación de la población y cálculo de la muestra a encuestar con el debido instrumento validado.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento con su respectivo análisis e interpretación de los datos.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones, y se enlista las fuentes de investigación consultadas para el desarrollo marco teórico del presente proyecto y los anexos.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

El área de conocimiento que se determina en esta investigación, de acuerdo al Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos es: Ciencias sociales, educación comercial y derecho.

### **2.2. Líneas de investigación**

Desarrollo territorial y empresarial.

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

La presente investigación se desarrolla desde el 06 de junio hasta el 31 de octubre del año en curso.

### **3.2. Financiamiento**

El presente proyecto de investigación se realizará con un financiamiento aproximado de \$300.

### **3.3. Autor**

**Nombre:** Tapia Barros Leonardo Xavier

**Grado académico:** Ingeniería Comercial

**Teléfono:** 0982430476 – 022842743

**Correo electrónico:** leoxtb27@hotmail.com

### **3.4. Tutor**

**Nombre:** Abril Flores Jorge Francisco

**Grado académico:** Magister  
**Teléfono:** 0979015673  
**Correo electrónico:** jf.abril@uta.edu.ec

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

Una de las grandes interrogantes de las empresas hoy en día es: cómo manejar el talento humano con las nuevas generaciones, ya que estas vienen ávidas de conocimientos y nuevos conceptos de la administración conservadora y tradicionalista, considerando a que la evolución generacional se identifica desde los “Baby Boomers” nacidos entre los años de 1946 y 1964, la generación “X” desde el año 1965 hasta 1976, la generación “Y” o Millennials, hijos de los “Baby Boomers”, de 1977 y 2000, hasta la generación “Z” o “Centenial” a los nacidos después del 2000.

Actualmente, las empresas buscan estar a la vanguardia en estos temas y adecuar sus políticas internas acorde a las nuevas tendencias de la gestión del talento humano. Es por esta razón que, Deloitte (2018), empresa consultora a nivel mundial, realizó un estudio en el año 2018 en los países como: Australia, Canadá, China, India, Reino Unido, entre otros, con alrededor de 10455 personas entrevistadas de la generación Millennial y 1844 de generación “Z”; los resultados que se presentó en el “Millennial Survey 2018” en su página oficial refleja que la percepción del negocio por parte de estas generaciones es diferente a lo que cada negocio se enfoca dentro de su razón de ser. Una de las principales percepciones de estas generaciones para poder mantener la lealtad en una compañía aparte de una buena retribución económica y una cultura organizativa positiva es: la inclusión y flexibilidad en el trabajo, además, buscan que las propias empresas los ayuden a desarrollar ciertas habilidades, conjuntamente, cómo evoluciona el mercado laboral.

Esta generación al tener visiones diferentes de la realidad laboral, tiene características únicas, pero las empresas para poder desarrollar estrategias que ayuden a reducir la rotación y mejore su análisis de retención, debe conocer cuáles son las actitudes, valores y sobre todo los rasgos de personalidad de los Millennials, como lo menciona (Campione, 2015).

De acuerdo con la investigación de Lin y Lamond (2014) realizada en la gestión de recursos humanos de 31 empresas chinas determinó que existen tres variables que tienen relación y son: los rasgos de personalidad, desempeño laboral y satisfacción laboral. Empíricamente, el desempeño laboral y la satisfacción laboral tienen una relación más cercana, pues a mayor desempeño mayor grado de satisfacción. De los rasgos de personalidad en los que enfatiza

importancia para este estudio son: la armonía y la amabilidad. Además, se pudo determinar que las intenciones más frecuentes de rotación de personal están basadas en el compromiso laboral que pudiese existir y la percepción del clima en sus relaciones laborales.

La generación Millennial, como otras generaciones anteriores, llega al mercado laboral para poco a poco suplir a sus antecesores. Para Pincheira (2016) el capital intelectual es un factor intangible, que tiene cada trabajador y sobre todo esta nueva generación contiene el conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial. Por lo que, para esta generación el éxito personal que está en concordancia con los conocimientos, habilidad, redes de contacto y actitud innovadora son parte fundamental para tener satisfacción.

Jerico (2000) mencionado en Behan, y otros (2006) determina que el 6,9 de directivos y profesionales españoles consideran que el factor motivador, frente a su relación laboral, es el reconocimiento social, cuya posición frente a otros factores motivacionales lo sitúa en la posición nueve, apuntalando al aprendizaje continuo como el principal factor. No obstante, Sahir, Phulpoto, & uz Zaman (2018) determinó que existe una relación asociada entre el reconocimiento y la intención de salida en un estudio de 480 personas del sector de la salud, de los cuales el 31% pertenecía a empleados bajo los 35 años, del Distrito de Okara, Pakistan. Cabe mencionar que, este factor no es la única variable que señalan sino, también, la formación y el desarrollo de oportunidades y la relación entre compañeros, por lo tanto, la falta de alguno de estos en esta población determinaría la decisión de desvinculación.

Para Henryhand (2009) en un análisis de 30 oficiales de la policía, con al menos 1 año de servicio, y considerados en la generación Millennial, mostró que es un factor motivador, de acuerdo a la estructura que menciona Herzberg (teoría bifactorial de higiene y motivación), el reconocimiento laboral y el elogio, y no menos importante el buen ambiente laboral y la remuneración, además, no temen expresar su opinión referente a los temas que no cubren con sus expectativas.

Los trabajadores evalúan todos los aspectos de su trabajo, situaciones, alternativas, en general, hacen un análisis de la calidad del trabajo. La satisfacción laboral es una cuestión de actitud, por ende, una característica emocional. Por lo tanto, la satisfacción laboral tiene que ser significativa para la retención de la generación Millennial, puesto que cualquier otra cosa que este grupo de profesionales considere como potencial de insatisfacción se evaluaría

en la permanencia en una organización (Campiono, 2015). La flexibilidad es un determinante importante para esta generación, además, del balance que debe existir entre la vida laboral y personal (Kultalahti & Viitala, 2014)

Dentro del análisis expuesto, se determina que existen varios factores que inciden en la rotación del personal de los profesionales de la generación “Millennial”. Por lo expuesto y en base a la investigación, se determina que el problema es la permanente insatisfacción del personal en la generación “Millennial”.

## **4.2.Objetivos de la investigación**

### **4.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito.

### **4.2.2. Objetivo(s) específico(s).**

- Identificar las características del reconocimiento laboral y la rotación del personal de los profesionales de la generación “Millennial” de las empresas del norte de Quito.
- Determinar la importancia de los tipos de reconocimiento laboral para el personal de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito.
- Demostrar que el reconocimiento laboral influye en la rotación del personal en los profesionales de la generación “Millennial” de las empresas del norte de Quito.

### **4.3. Justificación de la investigación**

Las organizaciones, a través, de programas de reconocimiento monetario o no monetario, busca establecer un vínculo con los empleados, con el fin de que se sientan cómodos en sus lugares de trabajo y puedan de esta manera tener una mejor productividad en la ejecución de sus actividades, pues varias empresas invierten parte de su presupuesto en estos programas para retener a sus talentos y evitar intenciones de abandonar su situación actual. Además, Srinivason (2011) mencionado en Thompson (2013) determina que las empresas, actualmente, buscan estrategias que les ayuden en la retención del personal con el mejor rendimiento (talento).

Existen varios motivos por los cuales la decisión de desvinculación o intención de salida repercuten en la rotación de personal, misma que puede ser voluntaria u obligatoria (despidos). Tal como menciona Bureau of Business Practice (1977) una de estas es la importancia del jefe inmediato sobre el personal que maneja a su cargo, la apertura de una buena comunicación entre empleados y mandos medios o altos, así como, contar con oportunidades de desarrollo y seguridad en el trabajo (adecuaciones seguras para la ejecución de tareas). Omar (2011) visualiza que para un incremento de la satisfacción laboral es necesario contar con un líder transformador, que motive, inspire y estimule intelectualmente a sus seguidores. Pues esta percepción debe ser recibida por los trabajadores como valor a sus contribuciones, incentivo de sus comportamientos y atención a sus necesidades.

Según Adams & Beehr (1998) y Schmidt y Lee (2008) mencionado en Domínguez Aguirre, Fernández, & Lozano Jiménez (2014) identifican que pueden existir diferencias entre las decisiones al tener intención de salir (rotación voluntaria) entre un empleado joven o una persona que está a punto de jubilarse, pues las perspectivas son distintas. La generación Millennial tiene un alto grado de rotación frente a las demás. De acuerdo al estudio realizado por Becton, Walker, and Jones Farmer's citado en Simmons (2016) identificó que esta generación ha tenido más trabajos en los último cinco años en relación a otras generaciones, teniendo una transición baja de tiempo en estas posiciones

Es así que, la Revista Líderes en una publicación realizada en octubre del año 2014, menciona que la tendencia de rotación de personal en las empresas ecuatorianas se estima en un rango de edades de entre 25 y 30 años de edad, de acuerdo a una aseveración

determinada por Deloitte<sup>1</sup>. Por otro lado, uno de los factores delimitados en las investigaciones sobre satisfacción laboral es el reconocimiento laboral, que puede ser determinado como un estímulo remunerativo o no remunerativo, que tiene incidencias en el desempeño y/o compromiso organizacional. De este último los trabajadores podrían considerar la continuidad en una organización o de tomar una posible decisión de desvinculación, en caso de no sentirse a gusto.

Existen varios apartados que mencionan los porqués de la rotación de personal, cómo se menciona en los párrafos anteriores. Ecuador, como país en vías de desarrollo, según datos del INEC (2019) mantiene una tasa de desempleo del 4.4% a nivel nacional, según el primer semestre del año 2019. Es así que, la gestión del talento humano es importante para conocer los motivos por los cuales existen desvinculaciones, puesto que es un proceso demasiado costoso para las empresas. Sobre todo conocer las verdaderas razones por las cuales hoy en día es difícil generar un sentido de pertenencia en las nuevas generaciones.

Es por esta razón que las empresas deben buscar generar programas de estímulos y reconocimientos financieros o no financieros, con el fin de contar con un personal incentivado y motivado, que genere un sentido de pertinencia en las empresas. De tal manera que, las organizaciones tengan niveles de satisfacción laboral altos que mitiguen la intención de abandono de los profesionales y/o colaboradores que pertenezcan a la generación “Millennial”.

---

<sup>1</sup> Dato extraído de Revista Líderes – La rotación eleva costos de la empresa

#### **4.4.Marco teórico referencial**

Este capítulo está enfocado en aspectos conceptuales de las dos variables a ser analizadas en el presente trabajo de investigación, el reconocimiento laboral y la rotación del personal, además de los datos teóricos de motivación, satisfacción laboral e intención de salida, que tienen relevancia con los dos enfoques principales, y estudios relacionados. Adicional, se determina las características de las generaciones, con énfasis en los “Millennials” como principal interés de este estudio.

##### **4.4.1. Antecedentes investigativos**

Rani & Samuel (2016) realizaron una investigación denominada “Estudio generacional sobre las diferencias en los valores corporativos y la relación entre persona-trabajo y su efecto en la intención de salida de la Generación Y” realizada en la India, cuyo objetivo fue proporcionar una idea de las diferencias en los valores de trabajo y el ajuste de Persona-Organización (P – O) de Baby Boomers, Gen X y Gen Y en India y comprender la relación entre los valores de ajuste (P – O) y la intención de rotación de los empleados de la Generación Y., la metodología utilizada en esta investigación es correlacional de variables. Los resultados obtenidos a través de un muestreo “bola de nieve”, de 176 eran Baby Boomers, 272 pertenecían a la Generación X y 331 a la Generación Y, determinaron que esta generación (Millennial) discrepa con los valores organizacionales de las empresas, que hacen más probable su decisión de abandonar la empresa dónde labora.

Ertas (2015), generó una investigación realizada en los Estados Unidos, “Intención de salida y los motivadores laborales en los empleados Millennial en el servicio federal”, el objetivo del escrito fue comparar a los Millennial y anteriores generaciones con las intenciones de abandonar su trabajo y motivaciones laborales. Los resultados obtenidos para la generación Millennial, determinaron que son más propensos en abandonar o tener intenciones de salida, que las anteriores generaciones, sin importar los beneficios laborales que se les ofrezca. Este estudio tuvo una respuesta del 49% del personal a tiempo completo del servicio federal (266000 empleados).

#### **4.4.2. Reconocimiento Laboral (acknowledgment)**

El reconocimiento laboral es un factor que tiene relevancia en los colaboradores y en la motivación que tienen en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, para Mondy (2010) y Bohlander, Snell, & Morris (2018) el reconocimiento es uno de los factores del componente de la remuneración no financiera -motiva a los trabajadores, genera satisfacción y contribuye con el éxito de las organizaciones- de un sistema de compensaciones, que se forma también de la remuneración financiera directa y la remuneración financiera indirecta.

El reconocimiento no tiene nada que ver con las retribuciones económicas, es más un vínculo que existe entre los trabajadores y la compañía, a través de cada uno de sus gerentes, que incluye una serie de intercambios sobre el aprecio y elogios otorgados a los empleados por su esfuerzo, que tiene repercusión en el desempeño (Dessler, 2015).

Las organizaciones deben conocer qué tipo de reconocimiento se debe realizar a sus empleados, porque no a todos les gusta recibirlo, además, se debe buscar la manera de cómo hacerlo. El reconocimiento es motivante para las personas que lo reciben, pues el resultado genera un ambiente cálido y positivo, “cuando un jefe reconoce a la persona en un actividad, le refuerza lo que está haciendo bien, ayuda a que el empleado repita las conductas esperadas” (Fischman & Lennia, 2016, pág. 201).

(RPI, 2019) determina que el reconocimiento es parte fundamental de las estrategias que aplican las organizaciones para exaltar los logros de los empleados. Existen 10 principios básicos que una organización debe considerar para tener un buen planteamiento sobre el reconocimiento laboral frente a sus colaboradores. Novak & Bourg (2016) menciona en toda su publicación las siguientes:

1. Las personas se preocuparán por la organización, si te preocupas por ellos;
2. La mejor manera de que tus colaboradores conozcan que te preocupas por ellos, es escuchándolos;
3. Las mejores ideas pueden venir de dónde menos te las esperas;
4. Reconoce el buen trabajo y las buenas ideas;
5. Haz del reconocimiento una fuente resultados;
6. Haz que el reconocimiento sea divertido;
7. Haz que el reconocimiento sea personal;

8. Haz del reconocimiento de conocimiento general;
9. Dar un reconocimiento es un privilegio; y
10. Sé agradecido cada vez que puedas.

Para (Luthans, 2008) el reconocimiento es parte de las categorías de recompensas no financieras, en las que se definen mediante dos tipos como son: reconocimiento formal y el reconocimiento social y atención.

Finalmente, los trabajadores esperan algo adicional al salario. Incentivarlos, a través, de reconocerlos por el trabajo bien realizado es un refuerzo positivo para satisfacer sus necesidades, recompensar su desempeño y sentirse motivados (Chiavenato, 2017).

#### ***4.4.2.1. Tipos de reconocimiento laboral***

Según la literatura, el reconocimiento laboral forma parte de la remuneración no financiera al igual que otros componentes. Por lo mencionado, se puede determinar los siguientes tipos de reconocimiento según Puchol (2003):

- Recompensa informal o espontánea: son las otorgadas -a través de felicitaciones- de manera inmediata al trabajador por parte de su inmediato superior por el buen trabajo realizado.<sup>2</sup>
- Recompensa de bajo coste: son las que se otorgan sin necesidad de ingerir en algún gasto, basta con consagrar la felicitación por escrito, personalmente, por correo electrónico o similares
- Actos de reconocimiento: son reuniones enfocadas para la felicitación de una persona de manera pública realizado directamente por el directivo de la empresa.<sup>3</sup>
- Premios a las mejores sugerencias: es la asignación de algún tipo de reconocimiento mencionado en los puntos anteriores, pero por sugerencias emitidas por los

---

<sup>2,3</sup> García Govea, Posada Vázquez y Hernández Rangel: "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción", en Contribuciones a la Economía, julio 2012

colaboradores para la resolución de algo. Estos pueden ser capacitaciones, cursos de formación, etc.

- Premios a la asistencia: es un premio otorgado por la puntualidad del trabajador.
- Concursos: actividades que se realizan para los trabajadores en función de conocer el desempeño de un trabajador frente los demás.
- Aniversarios: actividad que se realiza por el cumplimiento de permanencia en la empresa.

A pesar del tipo de reconocimientos que menciona Puchol, los programas de reconocimiento dependerán de cada institución. Esto dependerá del conocimiento que las empresas tengan sobre su talento humano para generar un plan de reconocimientos en sus organizaciones y acceder a que se cumplan las expectativas de sus colaboradores con su debida retroalimentación. Es así que para Robbins & Judge (2013) las formas de reconocimiento pueden ser desde la más espontanea a la más formal, tomando en cuenta a la motivación como un factor permanente de ejecución, tal como se muestra en la Figura 1. Otros ejemplos de reconocimientos no financieros<sup>4</sup> son: tarjetas de agradecimiento, correos, detalles para su lugar de trabajo, reconocimientos en público.

Figura 3: Adaptación de categoría de recompensas no financieras

Consumibles	Manipulables	Visuales y auditivas	Diseño del puesto de trabajo	Reconocimiento formal	Retroalimentación del desempeño	Reconocimiento social y atención
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento formal de logros</li> <li>• Aparece en el boletín informativo</li> <li>• Historia en el periódico o la televisión</li> <li>• Celebraciones, banquetes</li> <li>• Cartas de recomendación</li> <li>• Reconocimiento o elogios frente a otros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenidas amistosas</li> <li>• Reconocimiento informal</li> <li>• Petición de sugerencias</li> <li>• Petición de consejo</li> <li>• Cumplidos por el progreso laboral</li> <li>• Palmadas en la espalda</li> <li>• Sonrisa</li> <li>• Reconocimiento o elogio verbal o no verbal</li> </ul>

Fuente: Categoría de recompensas no financieras (Luthans, 2008, pág. 388)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

<sup>4</sup> Alto Nivel. (2011 de julio de 24). Recuperado el agosto de 2019, de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/11313-la-importancia-del-reconocimiento/>

Todos los tipos de reconocimiento mencionados para que surjan efecto entre sus colaboradores, la empresa, a través de sus directivos, deberán realizarlos instantáneamente ejecutado el suceso, la actividad o proceso de su empleado, caso contrario, la repercusión sobre el programa de reconocimiento será lo opuesto a lo esperado.

#### **4.4.3. Reconocimiento monetario**

Cómo lo mencionan Mondy (2010) y Bohlander, Snell, & Morris (2018), el reconocimiento laboral se desprende de la remuneración no financiera, sin embargo, el componente de compensaciones es un conjunto de varios factores como se menciona en el punto 4.4.1., que para la parte de estudio se lo denominará “reconocimiento monetario”.

Dependiendo el autor este tipo de reconocimiento lo describe según su terminología, por lo tanto, la remuneración financiera o retribución total como mencionan en Gómez Mejía, Balkin, & Cardy (2016) esta compuesto por tres aspectos: salario base, incentivos salariales y retribuciones indirectas que tienen la categoría de componente monetario o en especie. Este tipo de reconocimiento representa un gasto operacional, considerando términos financieros. Además, determina el poder adquisitivo que una persona genera, y el apego de satisfacción sobre lo bien remunerado que se encuentre (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Para Griffin, Philips, & Gully (2017) es un paquete de compensación que se oferta a los trabajadores por la ejecución de actividades. Afirmando a este último enunciado Porret Gelabert (2015) define como retribución a la “compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente” (pág. 307)

Una de las teorías de las compensaciones que mencionan los autores es la “justicia retributiva”, que habla sobre la equidad externa e interna<sup>5</sup> (Bohlander, Snell, & Morris, 2018), (Porret Gelabert, 2015) (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Si bien este estudio se basa en el reconocimiento laboral, definir la remuneración financiera o reconocimiento monetario es importante, porque el conjunto de una remuneración económica directa (percibe el trabajador por salarios y/o bonos), remuneración económica indirecta (plan de prestaciones y servicios sociales) y premios extraeconómicos (reconocimiento, orgullo y autestima) establece un sistema integral de recompensar a los trabajadores en las organizaciones, evitando así las intenciones de salida y rotación de personal, pues siempre la perspectiva recaerá en el colaborador sobre cual de estos factores u otros lo define como motivantes y/o de satisfacción en el trabajo para la continuidad o no en su lugar de trabajo. (Chiavenato, 2011)

#### **4.4.3.1. Importancia del reconocimiento**

Existen motivantes internos y externos ofertados por las organizaciones que se enfocan a la satisfacción de sus colaboradores, es así que, en una publicación de Notimex<sup>6</sup> se consideran que no solo el reconocimiento, sino la falta de vinculación son causas que toman en cuenta los empleados para desvincularse de las empresas. “Parece ser que el reconocimiento sincero y oportuno al trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño” (Puchol, 2003, pág. 279)

Desde la aparición de la generación “Y” o Millennials, el mundo empresarial ha cambiado su perspectiva de administración e incentivos, no solo bastas con recompensar al colaborador

---

<sup>5</sup> Equidad externa: las personas en puestos similares se comparan con lo que otros hacen en diferentes organizaciones.

Equidad interna: la persona se compara con sus compañeros en diferentes puestos en la misma empresa.

<sup>6</sup> Incentivos, clave para impulsar compromiso de empleados. (2018, Jan 17). Notimex Retrieved from <https://search-proquest-com.puce.idm.oclc.org/docview/1988162547?accountid=13357>

con el salario sino con adicionales, que no corresponden a desembolsos monetarios. En una investigación realizada por Adecco Argentina, publicada por La Nación <sup>7</sup>, la fuerza laboral joven valora de sus jefes el diálogo con ellos, el reconocimiento laboral, cordialidad y la honestidad.

Según Gan y Bernel (2007) mencionado por Gonzales Regalado (2015) aseguran que los directivos tienen la tarea de buscar programas y proyectos de reconocimiento que ayuden a sus empleados a sentirse valorados por las actividades que realizan.

En conclusión, el reconocimiento se vuelve importante porque de cierta manera mejora el desempeño de los trabajadores, si se enfoca bien sobre las condiciones correctas, además, estos programas dependen mucho de la perspectiva que se la quiera realizar, puesto que pueden llegar a ser costosos en su aplicación (Griffin, Philips, & Gully, 2017).

A continuación, se realizará una revisión bibliográfica sobre la motivación y satisfacción laboral que son factores vinculantes al reconocimiento.

#### **4.4.4. Motivación (motivation).**

“El motivo es un estímulo que conduce a una actividad que satisface la necesidad; en otras palabras, los motivos producen acción” (Byars & Rue, 1983, pág. 213). Además, está relacionado con el comportamiento humano que determina la manera de actuar frente a las necesidades que se debe satisfacer (Figuroa Alcántara & Ramírez Velásquez, 2004) . Sin embargo, Chiavenato (2011) menciona que para poder comprender la conducta humana se debe considerar dos teorías: la de campo y la disonancia cognitiva. Las teorías que se explicarán desde la literatura tienen en común el reconocimiento como un factor resultante, por lo que se describe:

- Teoría de campo

---

<sup>7</sup> LA NACION, -. A. (2014, Nov 02). Los más jóvenes analizan a sus jefes. La Nación Retrieved from <https://search-proquest-com.puce.idm.oclc.org/docview/1619167666?accountid=13357>

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación, las personas se comportan de acuerdo con una situación total (*gestalt*), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
  2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina de ver o percibir los elementos de su ambiente. (Chiavenato, 2011, págs. 30-40)
- Teoría de disonancia cognitiva

Según la teoría de Festinger<sup>8</sup> se determina que:

La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o concuerdan entre sí, mientras que: La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen y entiendan de forma adecuada el mundo que nos rodea (Chiavenato, 2011, pág. 46).

Las teorías mencionadas en los puntos anteriores determinan que el campo de la motivación y otros factores internos tiene un cúmulo de factores que influyen en la conducta de las personas, siendo así que, las recompensas y sanciones forman parte de los elementos externos, tal como se muestra en la figura 2; por lo tanto, el reconocimiento laboral visto desde el frente de la conducta de los trabajadores se refleja para el factor de recompensas.

Figura 3: Adaptación de factores que influyen en la conducta humana

---

<sup>8</sup> FESTINGER, LEON. A Theory of cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, 1957.



Fuente: Factores que influyen en la conducta humana (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

La motivación es un factor intrínseco de cada individuo, que cubre la carencia de algo mediante la cobertura de determinado elemento, sea este externo. Por lo tanto, conforme a la temática de la investigación, el reconocimiento laboral forma parte de la motivación en los trabajadores, como uno de los factores necesarios para que cada empleado pueda sentirse satisfecho en su lugar de trabajo. Chiavenato (2011) menciona que el ciclo motivacional surge a partir de una necesidad, así como también:

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. (...) En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). (pág. 49)

Por otro lado, la motivación también se basa en otras teorías como: la tradicional, la de jerarquía de necesidades y la bifactorial, que tienen como elemento en común el reconocimiento desde diferentes perspectivas. Así como se detalla:

- Teoría Tradicional

El alcance de las referencias que tenemos sobre las teorías tradicionalistas se remonta a estudios realizados de la época industrial, cuyas definiciones se han basado en el comportamiento de las personas de las investigaciones realizadas, que han comprendido una generalización de los aspectos motivantes para los trabajadores. Sin embargo, estos estudios han ayudado a visualizar que en la evolución de las épocas generacionales dichas teorías aún están presentes en cierto grupo de trabajadores, siguiendo las características que a cada una las define.

La teoría “X” se basó en varios supuestos que debían ser comprobables en su época, para conocer el impulso que motivaba a los trabajadores continuar con sus labores. Según la literatura mencionada por McGregor (1994) determinó que la satisfacción de necesidades era incremental, es decir, que si una necesidad considerada como básica -fisiológica para Maslow- ya fue satisfecha, está ya no motivaba. Por lo tanto, el ser humano al cumplir con la satisfacción de necesidades de niveles bajos, requerirá satisfacer las de niveles más altos, ya que las consideradas como genéricas se encuentran en gran porcentaje cubiertas. Por lo que, la prioridad de las motivaciones recae en el nivel de aprecio y estima para los trabajadores y de preocupación para las gerencias en las empresas por cubrirlas.

La consideración del trabajo como un aspecto adicional en la cotidianidad del individuo como: comer, respirar, etc., en esta teoría, las organizaciones lo catalogan como forzar a los empleados a realizar su trabajo, sin que ellos lo miren como más que una obligación (Robbins & Judge, 2013).

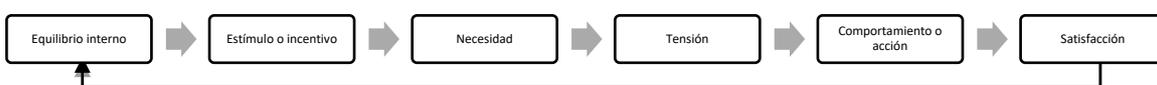
Por otro lado, la teoría “Y” en su principio de integración atribuye cómo los esfuerzos realizados por los trabajadores para el beneficio de las organizaciones, pasa a segundo plano y resaltan los objetivos personales de los empleados frente a los objetivos de cada empresa. La integralidad es conocer las necesidades del trabajador y de la empresa y trabajar con ello, pues el cambio organizacional debe tener impacto en su dirección y control, ya que al enfocar sus esfuerzos por cumplir los dos objetivos conjuntamente se genera el compromiso y reconocimiento en los trabajadores. En esta teoría no hay espacio para escoger entre satisfacer una de las dos necesidades, puesto que las organizaciones corren el riesgo a fracasar (McGregor, 1994).

Este cambio estructural dentro de las organizaciones frente a las teorías mencionadas, denota que no se puede tener una misma condición para administrar al talento humano, puesto que la rama que estudia al ser humano como tal son las ciencias sociales, mismas que evolucionan de acuerdo a la época en la que se vive. Estas teorías fueron analizadas en una época de industrialización, es así que, tenemos varias teorías para la misma administración de empresas. Pero, lo importante de la revisión de la teoría “X” y “Y” es que, los trabajadores laboran por impulsos más allá de los que se pueden palpar, como: remuneración, horas extras, horario de trabajo, etc., el satisfacer las necesidades de estima, repercuten en entender al reconocimiento como un factor motivante para que un trabajador se encuentre a gusto en su espacio laboral.

- Teoría de jerarquía de necesidades

Partiendo de la necesidad como componente del ciclo motivacional, esta teoría “parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de las fuerzas que existen dentro de él” (Chiavenato, 2011, pág. 50). Para Maslow<sup>9</sup> existen 5 niveles que organiza las necesidades del individuo, siendo estas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de aprecio y autorrealización. La teoría menciona que para que los niveles de necesidades lleguen a cumplirse, se debe satisfacer la necesidad o las necesidades anteriores, pues si no se cumple con alguna de ellas no se estaría cumpliendo con el ciclo motivacional como se muestra en la figura 3.

Figura 1: Ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Ciclo motivacional (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

---

<sup>9</sup> MASLOW, Abraham H., “A theory of human motivation”, Psychological Review, julio 1943, pp. 370-396.

El reconocimiento es uno de los componentes que fortalece la necesidad de aprecio o estima personal, así como la atención, el prestigio, el autorrespeto, el estatus, etc., que son elementos que han tomado mayor prevalecimiento en las últimas décadas, pues el talento humano es importante en la gestión empresarial, ya que son las personas quienes ayudan a las empresas, entre otros factores, a tener el éxito que esperan. Sin embargo, la carencia de este componente en la satisfacción de las necesidades de las personas puede causar frustración o sentimientos de inferioridad o debilidad (Maslow, 1991).

El individuo como ser social, a través de la satisfacción del tercer nivel de la pirámide debe sentirse a gusto con sus logros, éxitos, progreso profesional, etc., es así que, el reconocimiento aparece como una sensación de estima que genera autoconfianza en la persona sobre sus actos y comportamientos (Acosta Vera, 2011).

- Teoría bifactorial

Esta teoría se basa en los factores higiénicos y motivacionales que tienen asonancia a las necesidades de Maslow, pues estos factores se determinaron para conocer la causalidad del descontento de los trabajadores y la satisfacción que pueden hallar en sus fuentes de trabajo, para esto se considera que no existe insatisfacción sobre los factores que generan motivación, sino de una falta de satisfacción según estudios de Herzberg (Acosta Vera, 2011).

Los factores “higiénicos” son condiciones externas que la organización ofrece a los trabajadores como motivadores tradicionales, tales como: “condiciones del trabajo y bienestar, políticas de organización, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los colegas” (Chiavenato, 2011, pág. 53).

Para Gan & Berbel (2007) son factores que están ligados al rendimiento laboral de los empleados porque son acciones externas, pues se cree que a través de estos se llega a motivar al trabajador y evitar su insatisfacción laboral, lo que podría generar es una disminución de las consecuencias adversas.

Los factores “motivacionales” dependen de tres aspectos: realización, crecimiento y reconocimiento profesional que las organizaciones validan como principales para el mejoramiento en el rendimiento productivo de los trabajadores, generando satisfacción por

las condiciones presentadas y ausencia de la misma por la no correcta ejecución de estos aspectos (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, estos componentes motivacionales tienen un enfoque más cercano con el empleado, ya que su accionar es más duradero, puesto que para aumentar el interés por las actividades generadas en el trabajo, se deben tomar alternativas sobre las responsabilidades asignadas a ellos, ya que una de las condiciones motivacionales de este factor es el reconocimiento profesional que se enfoca en el rendimiento (Gan & Berbel, 2007).

Finalmente, las condiciones de esta teoría fundamentalmente se basan en factores que necesitan de procesos, políticas, normas, etc., cuya relación se enfoca en evadir ciertos “daños”, ya que son necesarios de supervisión para poder otorgarse a través de las medidas mencionadas, a esto se lo define como higiénicos y los motivacionales son apegados más al individuo por la capacidad de logro, como el reconocimiento, que es un estímulo que genera crecimiento laboral (Anónimo, 2018).

#### **4.4.5. Satisfacción laboral (job satisfaction).**

Al asignárseles las respectivas funciones a los trabajadores correspondientes a su puesto de trabajo, se involucran en el cumplimiento de las actividades inherentes a su cargo, además, de las relaciones interpersonales que tienen con sus pares, jefes inmediatos o personas en general. Por estos elementos y otros, considerados en los componentes de la remuneración financiera directa e indirecta<sup>10</sup>, la satisfacción laboral puede ser uno o varios elementos los valorados para que un empleado se sienta ha gusto con el trabajo que realiza (Robbins & Judge, 2010).

Para Robbins & Judge (2013) la satisfacción laboral es “un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p.74). Además, tiene

---

<sup>10</sup> Directa incluye sueldos y salarios, parte de incentivos, bonificaciones y comisiones. Indirecta engloba beneficios.

afectación en el desarrollo del trabajador y su productividad, atrayendo la confianza de los empleados hacia la empresa (Sánchez Sellero, 2014).

La satisfacción laboral vela por la calidad de vida ofertada por las empresas a sus trabajadores y por procesos enfocados en atraer y retener talentos, puesto que la actitud de cada uno de ellos, no solo se basa en su comportamiento sino en el compromiso sobre la organización (Chiavenato, 2017). Según Spector mencionado en Pujol Cols & Dabos (2018) desde la perspectiva afectiva, constituye una respuesta positiva desde las emociones de los trabajadores hacia lo que representa su trabajo como conjunto.

#### ***4.4.5.1. Importancia de la satisfacción laboral en la rotación de personal***

Considerando que, la satisfacción laboral tiene una correlación fuerte con la rotación del personal por ser una fuente de predicción para mantener a los empleados con mejor desempeño en las organizaciones, y aumentar la posibilidad de decisión de desvinculación de los que no tienen buen desempeño, la organización debe mantener un buen sistema de reconocimiento para que esta estrategia funcione en las empresas (Robbins & Judge, 2010).

Los trabajadores que no se encuentran comprometidos con la organización y tienen niveles altos de insatisfacción laboral, tienden a desvincularse de las empresas, por lo tanto, se incrementa la rotación. No obstante, si los trabajadores se encuentran insatisfechos, pero están altamente comprometidos con las organizaciones hacen sacrificios por estas (Robbins & Judge, 2013).

#### **4.4.6. Rotación de personal (turnover).**

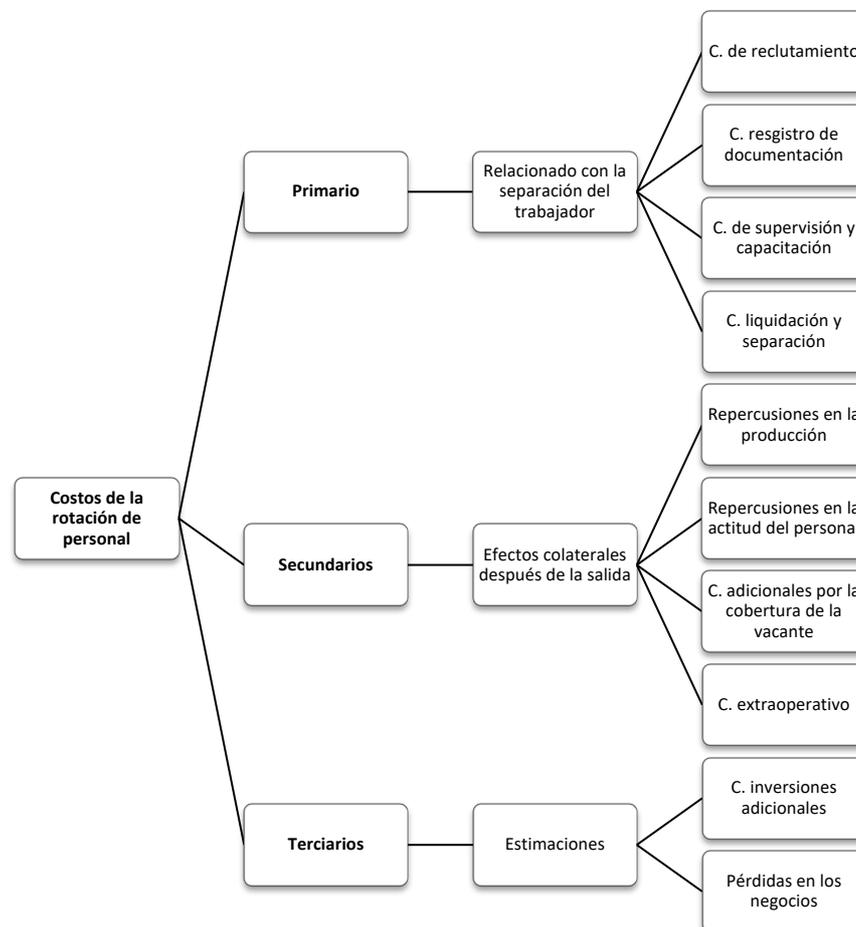
“Es el movimiento de empleados que abandonan una organización, (...) supone costos directos e indirectos” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 83). Además, “es una fluctuación de personal (...) entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2018, pág. 116). Por otro lado, visto desde una ecuación matemática la rotación, además de ser un efecto, es una expresión porcentual de los ingresos de personal sobre las desvinculaciones durante un determinado periodo (Chiavenato, 2019).

La rotación de personal en una organización si su tasa es elevada, repercute en costos para la misma, porque la decisión de abandonar de los trabajadores por una opción mejorada en

otro lado, es la mejor alternativa que tienen, si no se sienten a gusto en su actual trabajo. Tener un buen sistema o programa de reconocimiento debe ayudar a que el ausentismo no sea la primera opción de los colaboradores, pues las organizaciones buscan mejorar el desempeño laboral, por lo tanto, el crecimiento institucional a través de estos programas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012).

Según Bohlander, Snell, & Morris (2018), Bohlander, Snell, & Morris (2018) y Chiavenato (2019) los costos de rotación se definen en tres aspectos importantes, según se muestra en la Figura 4.

Figura 2: Adaptación de los costos de rotación de personal



Fuente: Costos de rotación de personal (Chiavenato, 2019)

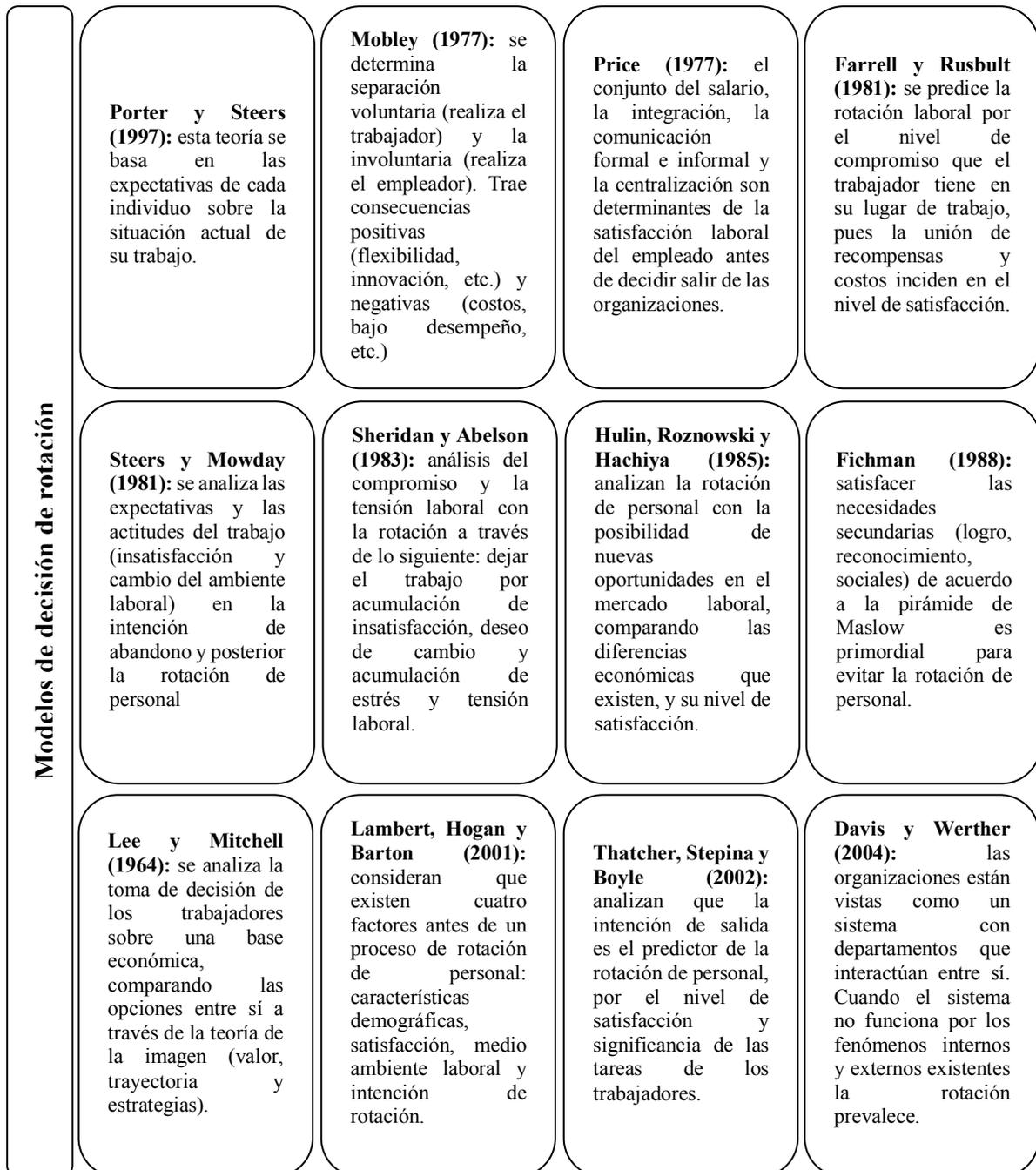
Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Definir la razón de desvinculación de los trabajadores es impredecible, los factores que pueden considerar los trabajadores al abandonar su situación laboral actual son infinitas, inclusive, puede ser la sumatoria de varios factores. Sin embargo, el departamento encargado de conocerlos y tomar acción referente a los motivos es, Recursos Humanos o Talento Humano de cada organización, a través de las entrevistas de salida de personal existe un acercamiento para determinar las razones por las cuales los trabajadores deciden desvincularse de las instituciones.

Por otro lado, la rotación no, necesariamente, es mala debido a que, tener en las organizaciones un porcentaje casi nulo en la rotación representa que las empresas no están comprometidas con el cambio y la renovación, a nivel empresarial no es una buena estrategia. A pesar que, este proceso representa costos elevados debe haber flexibilidad en los niveles de rotación, pues sustituir a talentos que no aportan con las entidades y sustituirlas con personas con un alto desempeño ayudará a refrescar las ideas, sin la necesidad de incurrir en desvinculaciones por despidos (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Medieta Ramírez, 2013). Sin embargo, no deja de ser un tema preocupante, porque las organizaciones deben tomar en consideración lo que los trabajadores piensan sobre los procesos internos, programas de reconocimiento, remuneraciones financieras directas e indirectas, tipos de liderazgo de sus superiores, cultura organizacional entre otros, para mejorar y evitar la fuga de talentos hacia otras empresas que representan competencia en el mercado.

De acuerdo al análisis teórico de Hernández, Hernández y Medieta mencionado en Báez Pacheco, Esquivel Laurente, Núñez Bueno, Rojas Marroquín, & Zavaleta Flores (2017), se puede determinar que la rotación de personal ha sido focaliza desde distintas perspectivas tal y como se detalla en la Figura 5.

Figura 3: Adaptación de modelos de decisión de rotación de personal.



Fuente: Modelos de rotación de personal (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Medieta Ramírez, 2013)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

#### **4.4.6.1. Tipos de rotación de personal**

Las decisiones de abandonar que aparecen en las instituciones muchas veces no se realizan por decisión del propio trabajador, sino son las empresas quienes toman la decisión de dar por culminado la relación laboral con su personal por varias razones es por eso, que de acuerdo a varios autores se define los siguientes:

- Separación voluntaria: es la decisión unilateral motivada por el propio trabajador, que por cualquier razón personal abandona su lugar de trabajo de manera voluntaria. (Dessler, 2015) (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)
- Despidos: es una decisión tomada por la empresa, a causa de varios determinantes, que pueden ir desde insubordinación hasta una reestructura organizacional. Esta manera de desvinculación no es consensuada, ni voluntaria, caso contrario establecida por el patrono. (Dessler, 2015) y (Chiavenato, 2011). Las posibles alternativas para esta decisión que establecen Dessler (2015), Chiavenato (2011) y Gómez Mejía, Balkin, & Cardy (2016) son:
  - Desempeño insatisfactorio
  - Insubordinación
  - Falta de habilidades y competencias
  - Reestructura
  - Reducción de costos, entre otros

En este tipo de desvinculación deben tomar en cuenta que existen indemnizaciones monetarias adicionales a las que se establecen para la demás. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

- Jubilación: es un tipo de retiro que conoce el trabajador y la empresa, que después de la vida laboral de una persona en una empresa “finalización de carrera profesional de un empleado” se genera, en cumplimiento a los años de servicio, y del cual recibirá una pensión mensual. (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016)

#### **4.4.6.2. Factores de la rotación de personal**

Los factores que se presentan en la Tabla 1 son fenómenos ligados a los condicionantes internos y externos de la rotación de personal. El conjunto de estos factores da como resultado la satisfacción laboral y la motivación que un trabajador expresa en su experiencia

laboral durante el tiempo que dedica a la ejecución de sus actividades, de no ser cumplidas, la rotación de personal se hace evidente.

Tabla 1: Fenómenos internos/externos en la organización de la rotación

Fenómenos externos	Fenómenos internos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta y demanda del mercado en recursos humanos</li> <li>• Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización</li> <li>• Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial de la organización</li> <li>• Política de prestaciones de la organización</li> <li>• Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal</li> <li>• Oportunidades de crecimiento profesional</li> <li>• Tipo de relaciones humanas dentro de la organización</li> <li>• Condiciones físicas de trabajo en la organización</li> <li>• Moral personal</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Política de reclutamiento y selección de recursos humanos</li> <li>• Criterios y programas de capacitación de recursos humanos</li> <li>• Política disciplinaria de la organización</li> <li>• Criterios de evaluación del desempeño</li> <li>• Grado de flexibilidad de las políticas de la organización</li> </ul>

Fuente: Fenómenos internos y externos de rotación de personal (Chiavenato, 2019)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Los determinantes para la rotación de personal mediante la percepción de las personas frente a su satisfacción laboral en su lugar de trabajo, se hace visible en las entrevistas de salida, pues a través de esta herramienta las empresas pueden diagnosticar las causas del fenómeno de la rotación en su lugar de trabajo (Chiavenato, 2018).

#### **4.4.6.3. *Intención de salida paso inicial de la rotación de personal***

En primera instancia, antes de que exista un proceso de desvinculación y rotación de personal, los trabajadores primero consideran entre sus opciones la intención de abandonar

su situación laboral actual. La decisión de los trabajadores se puede dar por un conjunto de componentes, de acuerdo con la literatura revisada, estos componentes recaen sobre la satisfacción laboral, la motivación, programas de reconocimiento, políticas salariales, etc. Por lo tanto, a continuación, se definirá la intención de salida como paso inicial de la rotación de personal.

La intención de salida es el resultado de factores internos (organizativos) o externos (personales, competencia, etc.) que influyen en el comportamiento y decisiones del trabajador sobre su estada en su lugar de trabajo (Cainicela Ramírez & Pazos Egúsquiza, 2016). Por otro lado, para Robbins & Judge (2010) menciona que los trabajadores pueden decidir por la opción de abandonar su lugar de trabajo sino se sienten satisfechos laboralmente.

De acuerdo con Ibarra mencionado en Cainicela Ramírez & Pazos Egúsquiza (2016), las condiciones laborales sobre los beneficios económicos bajos, los escasos programas de capacitación, la ausencia de planes de carrera entre otros no desarrolla el compromiso del trabajador, por lo que, la intención de salida es la consecuencia por la falta de estos elementos.

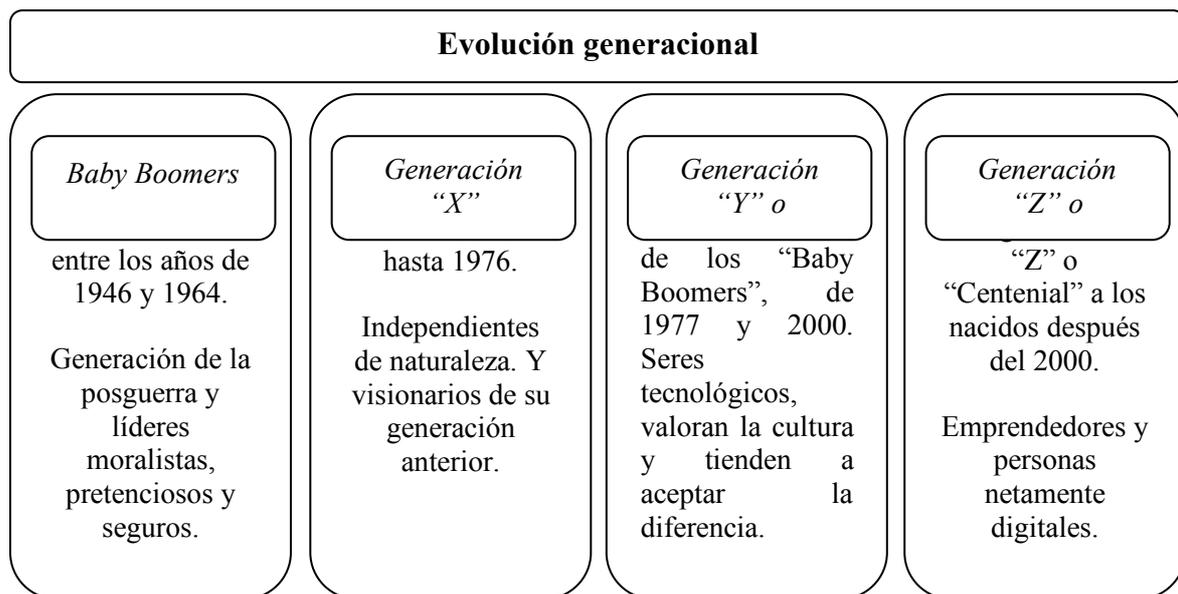
Para que un trabajador tome la decisión de desvincularse voluntariamente de las empresas, se debió considerar varios aspectos relacionados a los factores motivantes que orilló a generar dicha decisión. Es por esta razón que Ciftcioglu (2011) y Bluedorn y Mobley mencionado en Hussain & Khan (2019) consideran que la intención de salida es el predecesor para la rotación voluntaria de los trabajadores hacia la negativa del comportamiento organizacional de cada empresa (no genera estrategias que motiven al personal).

#### **4.4.7. Millennials (Generación “Y”).**

Las organizaciones han pasado por una evolución, tanto, en la gestión administrativa como la gestión del personal, por la influencia de las épocas en las cuales hemos transitado, es decir, que el concepto de administración de personal que teníamos hace un par de décadas, no será igual al que manejemos hoy en día o en futuros años, puesto que, generacionalmente somos distintos.

Las personas que se encuentran catalogadas en los cambios generacionales son diferentes las unas a las otras por sus características, sus comportamientos, sus pensamientos, sus edades, sus rasgos de personalidad y sobre todo en sus intereses (Lyons & Kuron, 2014). Es así que, Karl Mannheim<sup>11</sup> determina que la influencia de cada generación se debe a los hechos que marcaron su niñez y juventud. Por lo tanto, se definen las siguientes generaciones según la Figura 6.

Figura 4: Generaciones adaptación



Fuente: Adaptación de la descripción generacional (Chirinos, 2009); (Heinrich, 2017) y (Hanson-Rasmussen & Lauver, 2018)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Para Bannon, Ford, & Meltzer (2011) esta generación se encuentra comprendida entre los nacidos desde 1980 y el 2000. Sin embargo, Ortega (2014) denota que los Millennials son aquellas personas que nacieron entre 1981 y 1995.

Como bien se mencionó, los Millennial son los hijos de los "Baby Boomers" que actualmente, están formando parte de las organizaciones, pues son entusiastas y reconocidos

---

<sup>11</sup> El problema de las generaciones

por su calidad en el rendimiento. En su mayoría estas personas buscan en sus trabajos planes de carrera, mentoring y reconocimiento de su labor, sin embargo, por ser personas de épocas distintas tienen poca capacidad en el manejo de la crítica (Chirinos, 2009).

Actualmente, en el Ecuador de acuerdo a un dato del mes de junio del año en curso, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), determina que aproximadamente el 47% de la población comprendida entre los 19 y 42 años (generación Millennial) de la población económicamente activa, se encuentra en el mercado laboral. De acuerdo a las varias opiniones de los autores, el presente trabajo establecerá a esta generación a los comprendidos en los años de 1979 y 1999.

#### **4.4.7.1. Características de los Millennials**

Los Millennials se caracterizan por haber nacido en la era digital, donde la evolución del internet era el boom de la época. Esta generación atañe la globalización, la tecnología, ambiente digital, realidad virtual y conexiones globales, y por otro lado, la incertidumbre de seguridad sobre su futuro, la violencia, la recesión y situaciones similares (Ivanović & Ivančević, 2019).

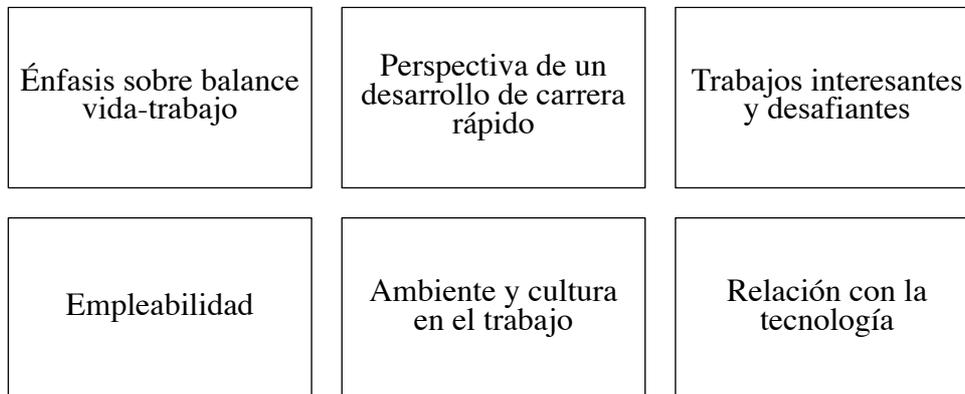
Una característica de esta generación que menciona López de Gomora (2017) se toman el tiempo para perfeccionarse, es decir que, el estudio es parte de sus prioridades. Además, las redes sociales forman también parte de los Millennials, ya que buscan vínculos estrechos en un mundo virtual, que, trasladado al ámbito laboral, las organizaciones toman mayor ventaja para generar estrategias enfocadas a este público por este medio (redes sociales).

Esta generación al tener diferencias con las otras generaciones sobre el ámbito laboral no considera a las empresas como su única experiencia profesional, sino buscan otras oportunidades, resultando menos leales y buscando mayores beneficios a través de promociones (Ng & Parry, 2016).

En las organizaciones esta generación no se siente conforme con administraciones rígidas y burocráticas, la movilidad durante su trayectoria laboral en las empresas es una característica principal de la generación para generar un vínculo (carrera vertical u horizontal) y están en búsqueda de una retroalimentación continua del trabajo realizado (Díaz Sarmiento, López Lambraño, & Roncallo Lafont, 2017).

Finalmente, Pozzi (2013) determina las siguientes características que predominan en la generación “Y”:

Figura 5: Adaptación de algunas características distintivas de la generación Millennial



Fuente: Generación Millennial (Pozzi, 2013)

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

#### **4.4.7.2.¿Consideran el reconocimiento importante los Millennials?**

Según el estudio de Simmons (2016) las empresas para garantizar al menos tres años de trabajo con el grupo focal de los Millennials deben considerarse las siguientes estrategias: “crecimiento laboral, comunicación, participación activa, compensación, cultura, retroalimentación, capacitación y respeto” (pág. 83). Algunas de estas estrategias forman parte los factores que componen el reconocimiento como la participación, retroalimentación, capacitación y el crecimiento laboral.

Por otro lado, en la investigación realizada por Báez Pacheco, Esquivel Laurente, Núñez Bueno, Rojas Marroquín, & Zavaleta Flores (2017) en el personal Millennial de las entidades bancarias del Cusco, se determina que el reconocimiento del propio desempeño laboral, como de colegas, clientes y supervisores presenta un 47.8% y 35.2% de respuestas en la escala de satisfacción de alto y medio respectivamente. No obstante, para George & Wallio (2017) los Millennials toman mucho en cuenta la justicia organizacional como fundamental en la relación existente con la rotación de personal.

El reconocimiento de la generación Millennial puede identificarse de distintas maneras, puede considerarse las mencionadas en Kloss (2018) como parte de estas: beneficios

extrínsecos, buen liderazgo, bienestar laboral, equilibrio vida-trabajo y políticas para el respeto al tiempo libre, dónde las empresas deben buscar las mejores estrategias para aplicarlas, ya que no es un gasto sino una inversión.

En conclusión, se puede determinar que esta generación debe sentirse motivada para continuar en una empresa, además de ser valorado por el esfuerzo que realiza, las recompensas, los retos y las transparencias son el enfoque para la satisfacción de los Millennials.

## **4.5. Metodología**

### **4.5.1. Paradigma de investigación**

Según el primer desarrollo de la fundamentación teórica de la problemática planteada en este trabajo de investigación y su posterior intervención dentro del campo, se define como paradigma de investigación: positivista o cuantitativo con un método científico deductivo - análisis de la información de lo general a lo particular- detallando las bases teóricas del reconocimiento laboral y la rotación de personal, para poder contar con los elementos que componen el objetivo del presente.

### **4.5.2. Diseño y tipo de investigación**

El diseño utilizado para esta investigación es: no experimental, debido a que las variables ya se encuentran definidas en su temática, desarrolladas en el planteamiento del problema, en la generación de sus objetivos y detalladas en los conceptos a través del marco teórico.

Al buscar la relación que existe entre la rotación de personal y el reconocimiento general en los profesionales de la generación Millennial, esta investigación de campo tiene un nivel correlacional, pues el fin del trabajo es determinar si el reconocimiento laboral tiene una relación directa o no con la efectividad en la rotación de personal de las empresas del norte de Quito.

### **4.5.3. Técnicas**

#### **4.5.3.1. Técnica cuantitativa**

A la muestra determinada se le realizó una encuesta con el instrumento de cuestionario post-salida, en la cual se identificó la temática planteada sobre la correlación de las dos variables. La validación de este instrumento se realizó a un público objetivo para conocer el entendimiento y la facilidad de respuesta de las preguntas planteadas.

Los datos fueron tabulados y analizados en función de llegar a las conclusiones que se visualizan en los puntos 5 y 6.

#### 4.5.3.2.Limitación en la metodología

El levantamiento de información que se realizó en esta investigación tiene como principal enfoque Población Económicamente Activa (PEA) de la generación Millennial que se encuentra desempleada en la ciudad de Quito, por lo tanto, las conclusiones sobre esta investigación no llegan a la generalización en otros momentos y espacios del Ecuador.

#### 4.6.Población y muestra

##### 4.6.1. Población

Según Plata (2019) la población se identifica como un:

Conjunto infinito o finito de objetos, ideas o acontecimientos, pero muy grande de datos que corresponden a una misma característica o combinación de características.

Población infinita: cuando sus datos no pueden ser contados.

Población finita: cuando sus datos u observaciones sí pueden ser contados (pág. 165).

Para el estudio se utilizará una población finita, considerando la información de la última encuesta realizada en el semestre de 2019 por el INEC de la tasa de desempleo existente en la ciudad de Quito, específicamente, el sector “La Floresta”, cuya principal característica en el público objetivo fue de pertenecer a la generación Millennial, correspondiente al 4,9%.

Tabla 2: Personal con estatus “desempleado” del sector la Floresta

Detalle	# de personas con desempleo
Quito	39.079
Generación “Millennial”	26.300
Quito norte	13.676
Sector “La Floresta”	670

Fuente: INEC

Elaboración: Leonardo Xavier Tapia Barros

#### 4.6.2. Muestra

La muestra “es la parte seleccionada de una población, en la que los elementos que la componen no tienen ninguna característica esencial que los distinga de los restantes. Se utiliza cuando es necesario disponer de una parte representativa de la población” (Plata, 2019, pág. 165)

Para el cálculo de la muestra se puede utilizar dos tipos de fórmulas, dependiendo su población:

- Con población finita

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- Con población infinita

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d}$$

Donde:

N = Total de la población

Z = Nivel de confianza

p = Porcentaje de la población esperada

q = Porcentaje de la población no esperada (1-p (en este caso 1-0,05=0,95) 0,95)

d = Error esperado

Para la presente investigación se utilizará la fórmula para población finita, el muestreo utilizado fue el probabilístico simple, con el fin de que todos tengan la misma posibilidad de ser seleccionados y conocer su perspectiva respecto al objetivo de estudio. Para su cálculo se establecerá la siguiente fórmula:

N = Total de la población (670 personas desempleadas)

Z = Nivel de confianza ((si la seguridad es del 95%) es igual a 1,96)

p = Porcentaje de la población esperada ((5%=0,05) 0,05)

q = Porcentaje de la población no esperada (1-p (en este caso 1-0,05=0,95) 0,95)

d = Error esperado ((5%) 0,05)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(670 * (1,96)^2 * 0,05 * 0,95)}{((0,05)^2 * (670 - 1) + (1,96)^2 * 0,05 * 0,95)}$$

$$n = \frac{122,25}{1,85}$$

$$n = 66$$

### 4.6.3. Operacionalización de variables

<b>Objetivo:</b> Determinar la relación entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito.					
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Reconocimiento laboral	Factor que incide en la satisfacción laboral de una persona, que depende de las características personales que esta tenga frente a los tipos de reconocimiento que ofertan las empresas, con el fin de contribuir al crecimiento empresarial y profesional de sus trabajadores.	Características personales	Promedio de edad Género Nivel de estudios	Datos generales: Edad Sexo Nivel de instrucción formal	Cuestionario de encuesta
		Tipo de reconocimiento	Reconocimiento laboral Reconocimiento monetario	De los siguientes elementos del reconocimiento laboral, marque la importancia que usted atribuye a cada uno.  ¿Considera que el reconocimiento público tiene más impacto o es más importante que el reconocimiento personal?  En su trayectoria laboral: ¿Qué tipo de reconocimiento consideró que fue el más importante?	
Rotación de personal	Situación en la que una persona decide separarse de una organización por la insatisfacción que la experiencia laboral le genera debido a los factores intrínsecos y extrínsecos de la empresa.	Factores intrínsecos	Política salarial Crecimiento profesional Promoción Condiciones físicas	¿Qué tipo de motivo de desvinculación usted generó en su anterior lugar de trabajo? ¿Su decisión de abandonar su trabajo fue por falta de oportunidades de crecimiento profesional? ¿Cree usted que los ascensos y/o promociones otorgados en su lugar de trabajo eran justos? ¿Para usted las condiciones físicas y tecnológicas que su lugar de trabajo le otorgaba eran las adecuadas? ¿Usted considera que la falta de capacitación en su empresa le impulsó para desvincularse de la Institución?	

			<p>Capacitación</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Reconocimiento laboral</p>	<p>¿Considera usted que la cultura organizacional fue un determinante para abandonar su trabajo?</p> <p>¿Considera usted que por la falta de reconocimiento laboral en su empresa tomó la decisión de abandonar su situación laboral?</p>
		Factores extrínsecos	<p>Tipo de jefatura</p> <p>Liderazgo</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Equilibrio vida-trabajo</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>¿Considera usted que su superior reconocía su buen desempeño e ideas en su trabajo?</p> <p>¿Considera usted que el tipo de supervisión y/o liderazgo de su superior influyó en la decisión de abandonar su trabajo?</p> <p>¿Considera usted que tener buenas relaciones humanas en su trabajo para usted genera un vínculo con su empresa?</p> <p>¿Considera usted que el equilibrio vida trabajo fue un factor determinante para abandonar su trabajo?</p> <p>¿Haber tenido un trabajo interesante y desafiante para usted era un estimulante para continuar en su lugar de trabajo?</p> <p>¿Considera usted que la falta de reconocimiento laboral afectó de manera directa en la rotación de personal como factor primordial frente a otros tipos de reconocimiento?</p> <p>De los siguientes factores marque el factor más importante que usted consideró para tomar su decisión de abandono en su última relación laboral</p> <p>¿Qué recomendación daría usted a la empresa donde laboraba para mejorar?</p>

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

#### 4.6.4. Instrumento

El instrumento utilizado para el levantamiento de información es un cuestionario de post-salida que fue conformada por 19 preguntas, 26 ítems por la desagregación de cuatro preguntas (Anexo 1). El formato fue constituido de seis partes:

- Primera parte: contiene instrucciones claras sobre el objetivo del instrumento;
- Segunda parte: contiene datos de información general del encuestado;
- Tercera parte: contiene cuatro preguntas enfocadas en contestar la pertinencia del primer objetivo de investigación;
- Existe 8 ítems vinculados a la segunda pregunta con su respectiva escala;
- Existe 2 ítems vinculados a la tercera y cuarta pregunta con su respectiva escala;
- Cuarta parte: contiene trece preguntas enfocadas en contestar la pertinencia del segundo objetivo de investigación;
- Quinta parte: contiene dos preguntas enfocadas en contestar la pertinencia del tercer objetivo de investigación;
- Sexta parte: agradecimiento.

##### 4.6.4.1. Validez y confiabilidad

El instrumento que fue utilizado, como se mencionó en el punto anterior contiene 19 preguntas. Este instrumento tuvo dos validaciones a través de la revisión por expertos y la aplicación del estadístico alfa de cronbach:

- La revisión por expertos fue realizada por dos docentes, uno de la Universidad Técnica de Ambato y otro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- El índice de alfa de cronbach aplicado a 11 personas con las características aplicadas en la muestra de la investigación reflejó el 0.8, lo que implica que el instrumento utilizado acorde a este índice tuvo una confiabilidad alta.

#### Datos

Personas: 11

K= 26 (ítems en total por las preguntas del instrumento)

$\sum_{i=1}^K S_i^2 = 39$  (varianza de los ítems)

$S_t^2 = 183.56$  (varianza por encuesta)

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[ \frac{26}{26 - 1} \right] \left[ 1 - \frac{34.13}{152.27} \right]$$

$$\alpha = [1.04][1 - 0.22]$$

$$\alpha = [1.04][0.78]$$

$$\alpha = 0.81$$

#### **4.6.4.2. Escala**

Las escalas que se utilizaron para el instrumento fue de tipo Likert. Para las preguntas 2 y 3 se aplicó la escala de importancia (Muy importante, importante, neutral, poco importante y no es importante). Para las preguntas del 5 al 17 se aplicó la escala (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

#### **4.6.5. Plan de recolección de datos**

Para la recolección de datos, se encuestó a 66 personas desempleadas de la ciudad de Quito, sector la Floresta, norte de Quito, dicho cuestionario contó con un total de diecinueve (19) preguntas, de las cuales dieciocho (18) fueron preguntas cerradas y una abierta.

Una vez validado el instrumento de recolección de datos, la encuesta fue aplicada a la totalidad de personas consideradas en la muestra para conocer sus respuestas y posterior se analizó los resultados de manera gráfica y de interpretación de datos para llegar a las conclusiones.

El enfoque del presente trabajo de investigación en aplicación del instrumento de obtención de datos respondió las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué? El instrumento permitió determinar la pertinencia del objetivo principal del trabajo de investigación: Determinar la relación que existe entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito.
- ¿A quién va dirigido? Estuvo dirigido a personal con estado de desempleo hasta el mes de junio del año en curso en el sector “La Floresta”, norte de Quito.
- ¿Quién lo realizó? La generación del instrumento fue de responsabilidad del investigador previo análisis de expertos y confiabilidad estadística y la recolección de datos fue realizada de manera digital a través de un aplicativo de Google, formularios

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizo estadísticos que aportó y clarificó lo estudiado y sus principales relaciones con los aportes teóricos, fundamentándose en los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó la estadística descriptiva, a través de la herramienta informática SPSS para los estadígrafos de distribución de frecuencia.

### Primera parte: datos generales de investigación

Tabla 3: Edad del público objetivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
21 - 24 años	11	16,7	16,7	16,7
25 - 28 años	24	36,4	36,4	53,0
29 - 32 años	17	25,8	25,8	78,8
Válidos 33 - 36 años	5	7,6	7,6	86,4
37 - 40 años	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

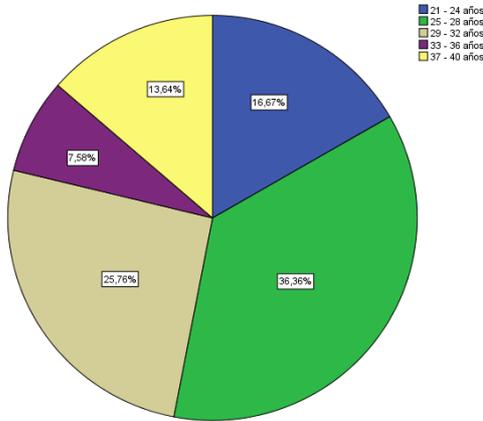
Tabla 4 Estadísticos edad

Estadísticos	
Media	29,288
Mediana	28,000
Moda	28,0
Desviación estándar	5,2117

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 6: Grupo de edad del personal objetivo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de encuestados el 17% corresponde al personal de 21 a 24 años con estado de desempleo o personal desvinculado de las empresas durante el primer semestre del año 2019, siendo para los de 25 a 28 años el 36%, seguido del 26% a las personas entre los 29 y 32 años, el 7% para los de 33 a 36 años; y, finalmente, el 14% a los de 37 a 40 años.

### Interpretación

De los resultados mostrados en el levantamiento de datos, se identifica que su mayoría pertenece a adultos de edades comprendidas entre 21 y 29 años, que representan la fuerza de trabajo joven en el sector, en especial los de 28 años, según la moda. Este porcentaje refleja una tendencia de desempleo en personas con las edades mencionadas, que denotan a los jóvenes profesionales que están culminando su instrucción formal de tercer nivel.

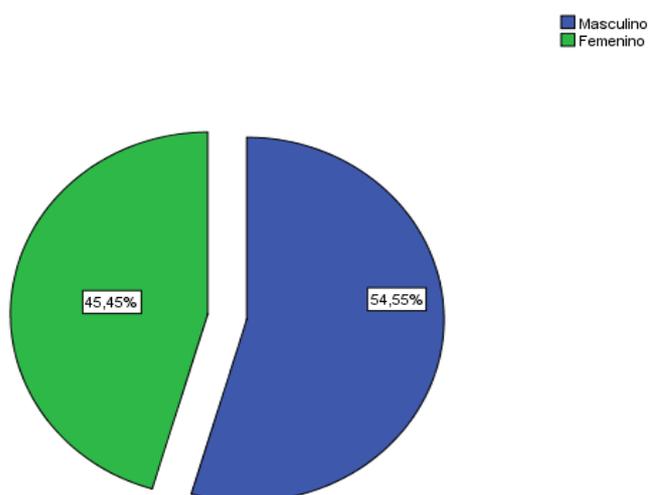
Tabla 5: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	36	54,5%	54,5%	54,5%
Válido Femenino	30	45,5%	45,5%	100,0%
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 7: Sexo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de encuestados, el 45,45% representa al personal femenino y el 54,55% corresponde al personal masculino.

### Interpretación

Según los resultados se puede decir que, el personal masculino tiene mayor participación en la tasa de desempleo sobre el personal femenino.

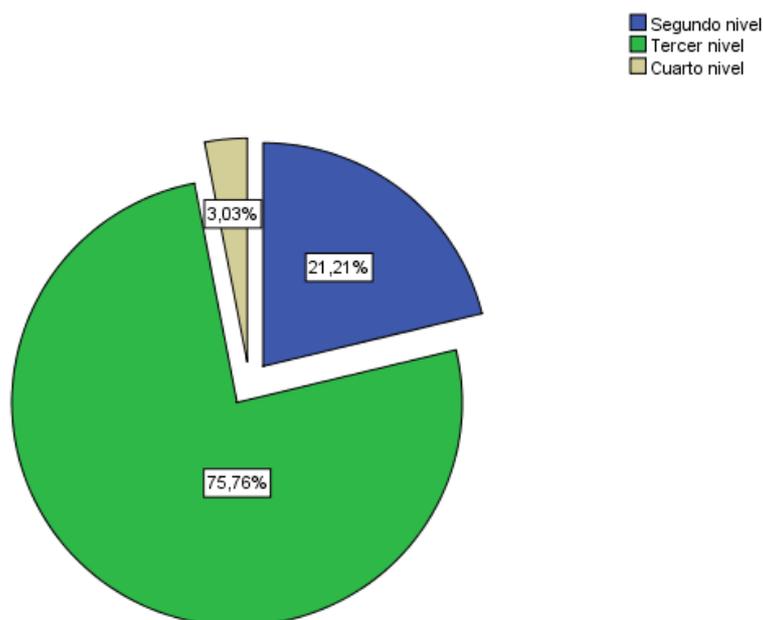
Tabla 6: Instrucción formal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Segundo nivel	14	21,2%	21,2%
	Tercer nivel	50	75,8%	97,0%
	Cuarto nivel	2	3,0%	100,0%
	Total	66	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 8: instrucción formal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de encuestados, el 75,76% representa con una instrucción formal de tercer nivel, 21,21% a segundo nivel y el 3,03% restante corresponde a personal con cuarto nivel.

### Interpretación

De acuerdo a la información obtenida, la mayoría de personas que ha sido desvinculada de las empresas ha culminado al menos sus estudios de tercer nivel.

Tabla 7: Pregunta 2: De los siguientes elementos del reconocimiento laboral, marque la importancia que usted atribuye a cada uno.

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
Recompensa informal o espontánea		2	9	29	26	66
Actos de reconocimiento	1	2		24	39	66
Premios a las mejores sugerencias	1	2	11	31	21	66
Premios a la asistencia	2	1	6	31	26	66
Concursos		3	7	24	32	66
Aniversarios	1	4	7	33	21	66
Cartas de recomendación		1	2	16	47	66
Boletines informativos	1		13	27	25	66

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Tabla 8: Estadísticos pregunta 2

	Recompensa informal o espontánea	Actos de reconocimiento	Premios a las mejores sugerencias	Premios a la asistencia	Concursos	Aniversarios	Cartas de recomendación	Boletines informativos
Media	4,197	4,485	4,045	4,182	4,288	4,045	4,652	4,136
Mediana	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000
Moda	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0
Desviación estándar	,7888	,7892	,8670	,8929	,8369	,9018	,6200	,8392

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 45% considera que los reconocimientos más importantes son: actos de reconocimiento, concursos y cartas de recomendación.

### Interpretación

De los tres tipos de reconocimiento más importantes, se determina que las cartas de recomendación destacan como factor principal en el reconocimiento laboral como atractivo para esta generación.

Tabla 9: Pregunta 3: ¿Considera que el reconocimiento público tiene más impacto o es más importante que el reconocimiento personal?

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
Reconocimiento público		1	5	32	28	66
Reconocimiento personal				19	47	66

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Tabla 10: Estadísticos pregunta 3

	Reconocimiento público	Reconocimiento personal
Media	4,318	4,712
Mediana	4,000	5,000
Moda	4,0	5,0
Desv. típ.	,6830	,4562

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### **Análisis**

Los resultados muestran que, el reconocimiento personal es más importante con un 71,2% frente al reconocimiento en público.

### **Interpretación**

Se puede concluir que, el reconocimiento personal entre jefes inmediatos y colaboradores es la forma de reconocimiento más frecuente para un elogiar sobre la labor cumplida de un empleado.

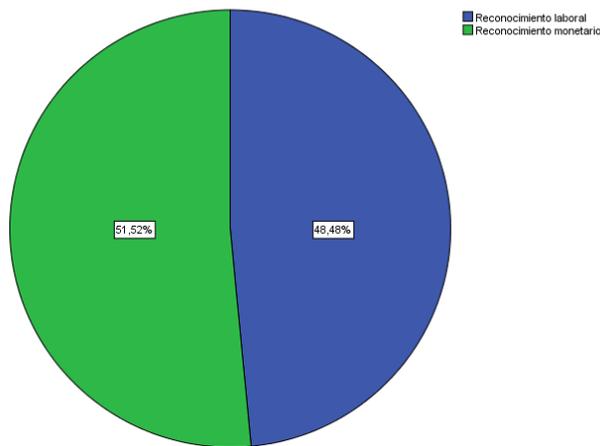
Tabla 11: Pregunta 4: En su trayectoria laboral: ¿Qué tipo de reconocimiento consideró que fue el más importante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Reconocimiento laboral	32	48,5	48,5	48,5
Válidos	Reconocimiento monetario	34	51,5	51,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 9: Pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 51.5% determina que el reconocimiento monetario fue el más importante en la trayectoria laboral, a diferencia del reconocimiento laboral con un 48.5%.

### Interpretación

Esto indica que, el reconocimiento monetario es un factor importante en esta generación frente al reconocimiento laboral.

Tabla 12: Pregunta 5: ¿Considera usted que, si la empresa le hubiera ofertado una buena política salarial y de prestaciones, su decisión de abandonar la institución dónde laboraba habría sido nula?

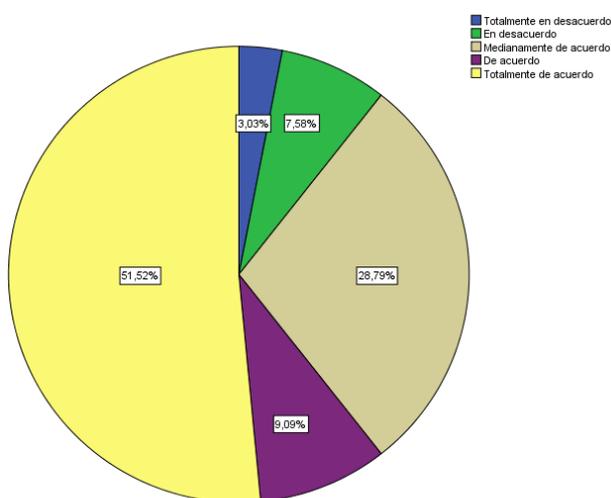
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
Válidos	En desacuerdo	5	7,6	7,6	10,6
	Medianamente de acuerdo	19	28,8	28,8	39,4

De acuerdo	6	9,1	9,1	48,5
Totalmente de acuerdo	34	51,5	51,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 10: Pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 51.5% está totalmente de acuerdo que sí la empresa dónde laboraban les ofrecía una mejor política salarial, su decisión de abandonar su estado laboral no hubiera sido positiva, seguido del 9.1% que está de acuerdo, el 28.8% medianamente de acuerdo, 7.6% en desacuerdo y, finalmente, el 3% totalmente en desacuerdo.

### Interpretación

Existe un porcentaje significativo para determinar que las personas tomaron una decisión de abandono en sus empresas por no contar con un buen reconocimiento remunerativo.

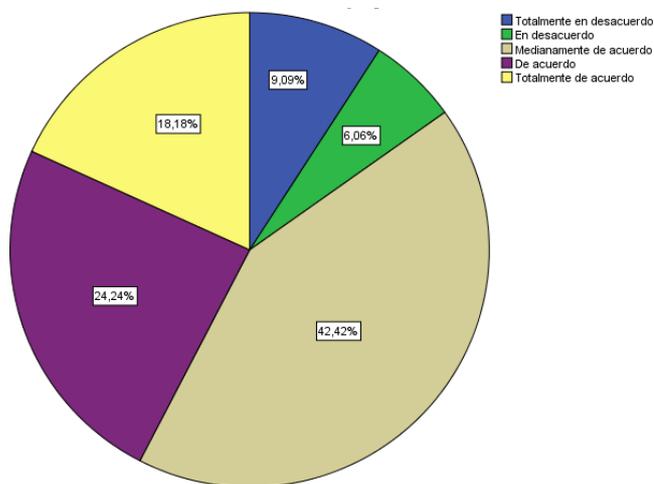
Tabla 13: Pregunta 6: ¿Considera usted que su superior reconocía su buen desempeño e ideas en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	9,1	9,1	9,1
En desacuerdo	4	6,1	6,1	15,2
Medianamente de acuerdo	28	42,4	42,4	57,6
De acuerdo	16	24,2	24,2	81,8
Totalmente de acuerdo	12	18,2	18,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 11: Pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

## Análisis

Del total de personas encuestadas, el 18,2% determina estar totalmente de acuerdo con el reconocimiento realizado por sus inmediatos superiores al desempeño sobre la labor que realizaban, seguido del 24,2% que está de acuerdo, el 42,4% está medianamente de acuerdo, 6,1% en desacuerdo y el 9,1% en total desacuerdo con este proceso.

## Interpretación

Se puede concluir que, las jefaturas no tienen un proceso consolidado de retroalimentación al desempeño laboral de su personal, puesto que en su mayoría solo considera estar parcialmente de acuerdo.

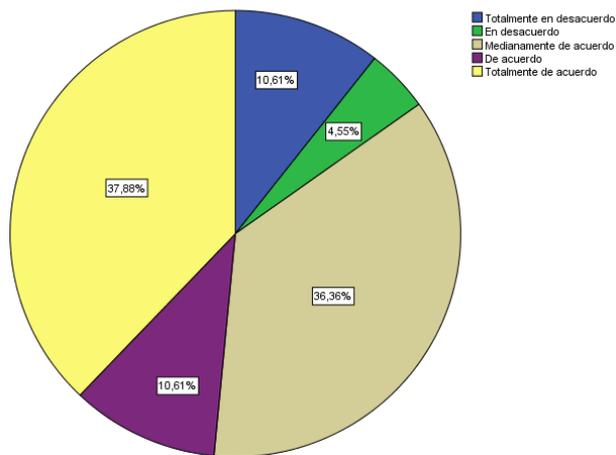
Tabla 14: Pregunta 7: ¿Considera usted que el tipo de supervisión y/o liderazgo de su superior influyó en la decisión de abandonar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	10,6	10,6	10,6
En desacuerdo	3	4,5	4,5	15,2
Medianamente de acuerdo	24	36,4	36,4	51,5
De acuerdo	7	10,6	10,6	62,1
Totalmente de acuerdo	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 12: Pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas, el 37.9% determina estar totalmente de acuerdo con la influencia del tipo de liderazgo de sus superiores en la decisión propia para abandonar su relación laboral. No obstante, el 36.4% considera que este componente solo tuvo una mediana participación para la toma de decisión de abandonar su trabajo, el 4,5% está en desacuerdo y el 10,6% en total desacuerdo.

### **Interpretación**

Se concluye que, las empresas no cuentan con líderes adecuados que desarrollen y fortalezcan las competencias de sus empleados.

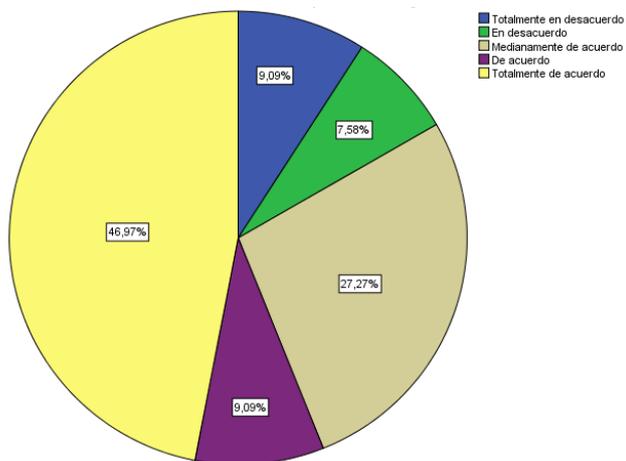
Tabla 15: Pregunta 8: ¿Su decisión de abandonar su trabajo fue por falta de oportunidades de crecimiento profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	9,1	9,1
	En desacuerdo	5	7,6	16,7
	Medianamente de acuerdo	18	27,3	43,9
	De acuerdo	6	9,1	53,0
	Totalmente de acuerdo	31	47,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 13: Pregunta 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

## Análisis

Del total de personas encuestadas, el 47% determina estar totalmente de acuerdo que la falta de crecimiento profesional en las empresas fue un detonante para tomar la decisión de abandonar su puesto de trabajo, seguido del 9,1% que está de acuerdo, el 27,3% medianamente de acuerdo, el 7,6% está en desacuerdo y el 9,1% en total desacuerdo.

## Interpretación

Mediante los datos obtenidos se determina que los planes y programas de carrera que ofertan las empresas, para el desarrollo de sus empleados, no son los adecuados o no fueron desarrollados en los departamentos de Talento Humano de las organizaciones.

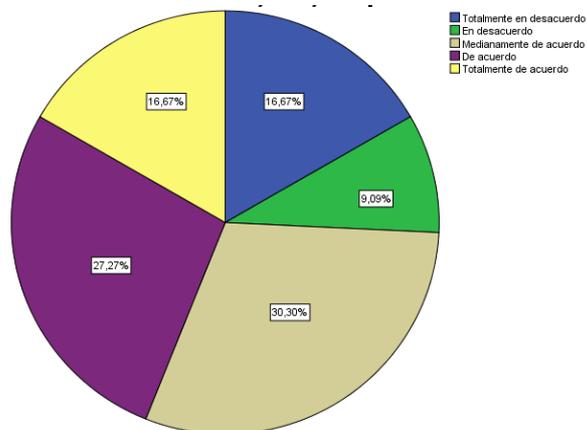
Tabla 16: Pregunta 9: ¿Cree usted que los ascensos y/o promociones otorgados en su lugar de trabajo eran justos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	6	9,1	9,1	25,8
Medianamente de acuerdo	20	30,3	30,3	56,1
De acuerdo	18	27,3	27,3	83,3
Totalmente de acuerdo	11	16,7	16,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 14: Pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas, el 16,7% determina estar totalmente de acuerdo en que las promociones y/o ascensos son justas en sus organizaciones. Sin embargo, el 30,3% está parcialmente de acuerdo sobre estos programas, seguido del 27,3% que está de acuerdo, el 9,1% está en desacuerdo y el 16,7% en total desacuerdo.

### **Interpretación**

Se puede concluir que, los planes de promociones y/o ascensos que las empresas ofertan a sus empleados están siendo los adecuados conforme a su experiencia laboral y conocimientos técnicos.

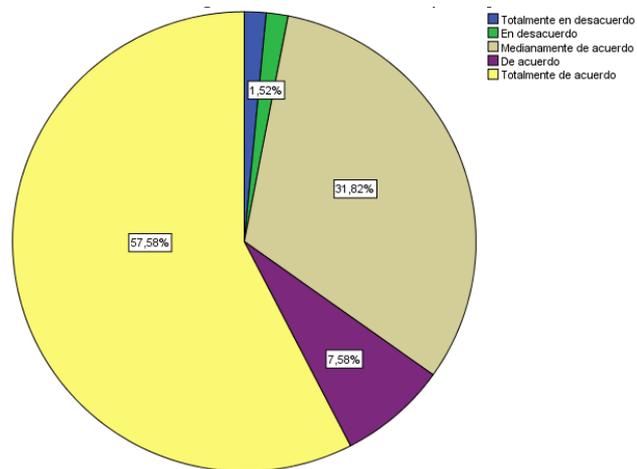
Tabla 17: Pregunta 10: ¿Considera usted que tener buenas relaciones humanas en su trabajo para usted genera un vínculo con su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	1	1,5	1,5	3,0
Medianamente de acuerdo	21	31,8	31,8	34,8
De acuerdo	5	7,6	7,6	42,4
Totalmente de acuerdo	38	57,6	57,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 15: Pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

## Análisis

Del total de personas encuestadas, el 57.6% determina estar totalmente de acuerdo con tener buenas relaciones humanas en el trabajo. Adicional, solo un 3% representa no estar de acuerdo con esta convivencia, seguido de un 31,8% que está medianamente de acuerdo.

## Interpretación

Se determina que, las relaciones interpersonales entre colaboradores, jefes inmediatos y clientes externos, en sí toda la agrupación empresarial, ayudan al buen desempeño de los empleados, sobre todo en el fortalecimiento de vínculos que afiancen la confianza entre las organizaciones y su personal.

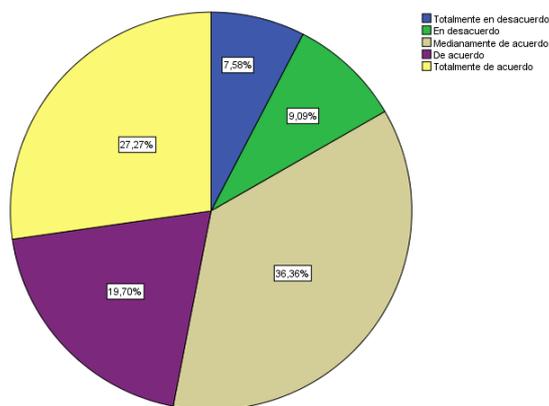
Tabla 18: Pregunta 11: ¿Para usted las condiciones físicas y tecnológicas que su lugar de trabajo le otorgaba eran las adecuadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
En desacuerdo	6	9,1	9,1	16,7
Medianamente de acuerdo	24	36,4	36,4	53,0
Válidos De acuerdo	13	19,7	19,7	72,7
Totalmente de acuerdo	18	27,3	27,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 16: Pregunta 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 27.3% determina estar totalmente de acuerdo con las buenas condiciones físicas y tecnológicas que tenían en sus lugares de trabajo, seguido seguido del 19,7% que está de acuerdo, el 36,4% medianamente de acuerdo, el 9,1% está en desacuerdo y el 7,6% en total desacuerdo.

### Interpretación

Esto indica que, el equipamiento físico y tecnológico que tienen las empresas están siendo adecuadas para la ejecución de actividades de su personal, por lo que, sus empleados consideran estar en su mayoría de acuerdo con esta aseveración.

Tabla 19: Pregunta 12: ¿Usted considera que la falta de capacitación en su empresa le impulsó para desvincularse de la Institución?

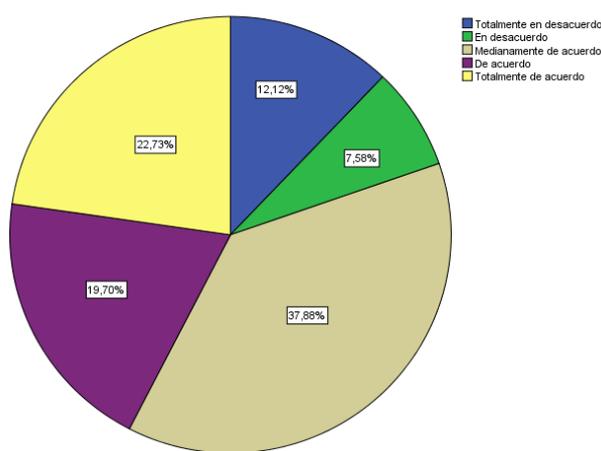
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	12,1	12,1	12,1
Válidos En desacuerdo	5	7,6	7,6	19,7
Medianamente de acuerdo	25	37,9	37,9	57,6

De acuerdo	13	19,7	19,7	77,3
Totalmente de acuerdo	15	22,7	22,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 17: Pregunta 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 22.7% determina estar totalmente de acuerdo que, por falta de planes de capacitación para el desarrollo integral de los trabajadores en cada una de las empresas, fue un detonante para tomar la decisión de abandonar su trabajo. Siguiendo con un 19.7% de las personas que están de acuerdo con este particular, un 37,9% está medianamente de acuerdo, un 7,6% está en desacuerdo y un 12,1% en total desacuerdo.

### Interpretación

Mediante la obtención de los datos se determina que los departamentos de Talento Humano no cuentan con planes innovadores y actuales de capacitación, que ayuden en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, siendo así que, la mayoría de su personal

considera como un factor importante para desvincularse de las empresas si no se cuenta con estos programas.

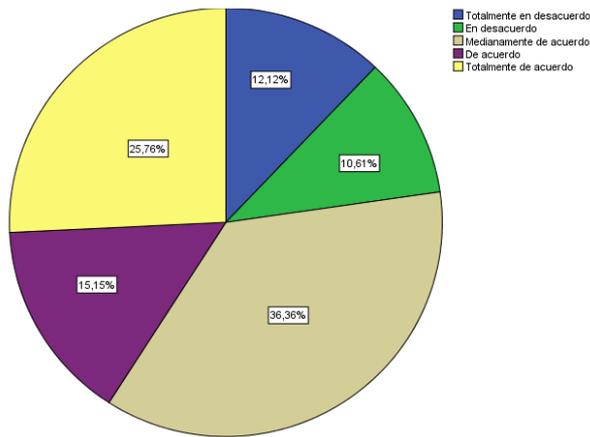
Tabla 20: Pregunta 13: ¿Considera usted que la cultura organizacional fue un determinante para abandonar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	12,1	12,1
	En desacuerdo	7	10,6	22,7
	Medianamente de acuerdo	24	36,4	59,1
	De acuerdo	10	15,2	74,2
	Totalmente de acuerdo	17	25,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 18: Pregunta 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 25,8% determina estar totalmente de acuerdo que las empresas no tienen una buena cultura organizacional, por lo tanto, deciden abandonar su trabajo, seguido del 15,2% que está de acuerdo, el 36,4% medianamente de acuerdo, el 10,6% está en desacuerdo y el 12,1% en total desacuerdo.

### Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de los profesionales tomaron su decisión de abandonar las empresas porque las organizaciones no contaban con una estructura fuerte sobre su cultura organizacional, por esta razón los empleados no se sienten identificados con las organizaciones y deciden abandonar sus puestos de trabajo.

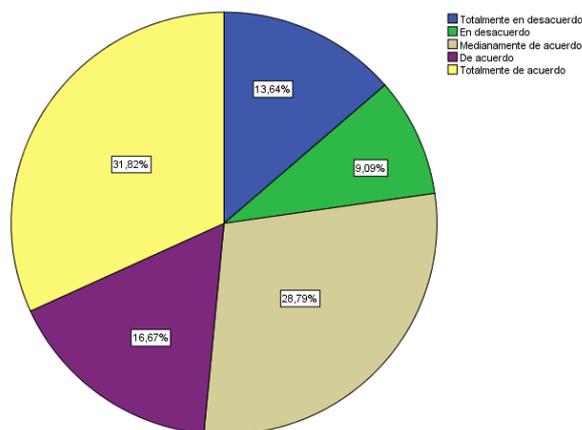
Tabla 21: Pregunta 14: ¿Considera usted que por la falta de reconocimiento laboral en su empresa tomó la decisión de abandonar su situación laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	13,6	13,6	13,6
En desacuerdo	6	9,1	9,1	22,7
Medianamente de acuerdo	19	28,8	28,8	51,5
Válidos De acuerdo	11	16,7	16,7	68,2
Totalmente de acuerdo	21	31,8	31,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 19: Pregunta 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 31,8% determina estar totalmente de acuerdo que por falta de reconocimiento laboral en las empresas dónde trabajaban, fue una característica principal para tomar la decisión de abandonar sus trabajos. Adicional, el 16,7% que está de acuerdo, el 28,8% medianamente de acuerdo, el 9,1% está en desacuerdo y el 13,6% en total desacuerdo.

### Interpretación

Parte de los encuestados manifestaron que el reconocimiento laboral, en sus diferentes manifestaciones, fue un factor importante para poder decidir salir de las empresas dónde laboraban, ya que se puede adjudicar que las empresas no tienen buenos programas de reconocimientos e incentivos para su personal.

Tabla 22: Pregunta 15: ¿Considera usted que el equilibrio vida trabajo fue un factor determinante para abandonar su trabajo?

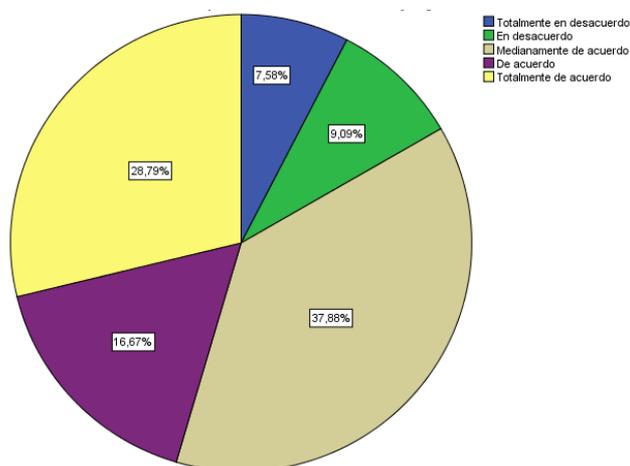
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	7,6	7,6
	En desacuerdo	6	9,1	16,7

Medianamente de acuerdo	25	37,9	37,9	54,5
De acuerdo	11	16,7	16,7	71,2
Totalmente de acuerdo	19	28,8	28,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 20: Pregunta 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 28.8% determina estar totalmente de acuerdo que no contar con un equilibrio vida-trabajo fue un detonante para abandonar sus trabajos, seguido del 16,7% que está de acuerdo, el 37,9% medianamente de acuerdo, el 9,1% está en desacuerdo y el 7,6% en total desacuerdo.

### Interpretación

Se puede concluir que, los profesionales no priorizan de manera adecuada la relación que deben tener entre su trabajo y su vida laboral, puesto que, se puede aseverar que las jornadas

laborales consumen mucho tiempo de las personas sobre lo estipulado legalmente, y afecta los espacios de dispersión personal y familiar.

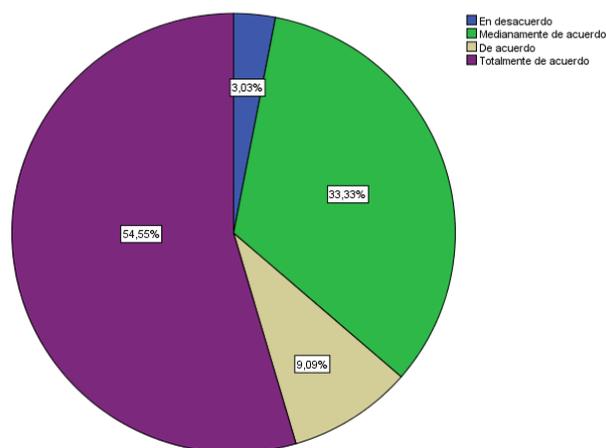
Tabla 23: Pregunta 16: ¿Haber tenido un trabajo interesante y desafiante para usted era un estimulante para continuar en su lugar de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
Medianamente de acuerdo	22	33,3	33,3	36,4
Válidos De acuerdo	6	9,1	9,1	45,5
Totalmente de acuerdo	36	54,5	54,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 21: Pregunta 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 54.5% determina estar totalmente de acuerdo que mantener un trabajo desafiante es un estimulante para continuar con las actividades

asignadas en los lugares de trabajo, seguido del 9,1% que está de acuerdo, el 33,3% medianamente de acuerdo y el 3% está en desacuerdo.

### **Interpretación**

Se puede decir que, las personas encuestadas sienten una mayor satisfacción en sus lugares de trabajo, cuando las empresas les ofertan posiciones interesantes y sobre todo desafiantes, que les haga salir de su zona de confort, con la finalidad de demostrar la capacidad que los colaboradores tienen al enfrentar y cumplir nuevos retos.

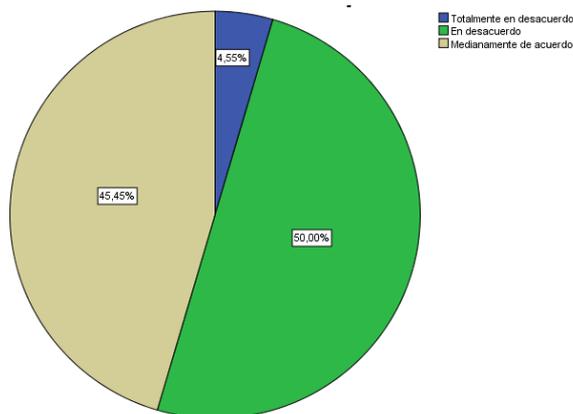
Tabla 24: Pregunta 17: ¿Considera usted que la falta de reconocimiento laboral afectó de manera directa en la rotación de personal como factor primordial frente a otros tipos de reconocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	33	50,0	50,0	54,5
Medianamente de acuerdo	30	45,5	45,5	100,0
Válidos Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 22: Pregunta 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 50% determina estar en desacuerdo que el reconocimiento laboral fue el detonante principal para abandonar sus trabajos frente a otros factores, no obstante, el 45.5% considera estar medianamente de acuerdo con esta afirmación.

### Interpretación

Se concluye que, la mayoría de las personas consideran que el reconocimiento laboral no es considerado como un factor principal para que los profesionales tomen una decisión de desvinculación.

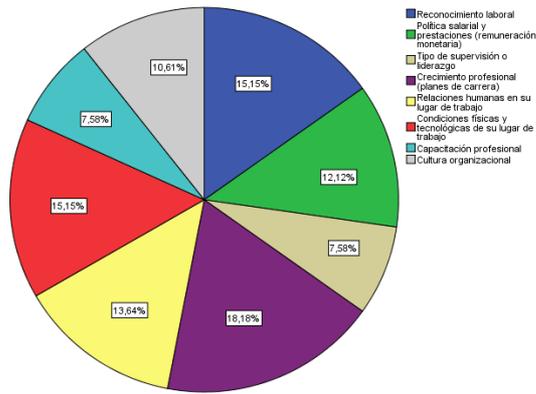
Tabla 25: Pregunta 18: De los siguientes factores marque el factor más importante que usted consideró para tomar su decisión de abandono en su última relación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reconocimiento personal	10	15,2	15,2	15,2
Política salarial y prestaciones (remuneración monetaria)	8	12,1	12,1	27,3
Tipo de supervisión o liderazgo	5	7,6	7,6	34,8
Crecimiento profesional (planes de carrera)	12	18,2	18,2	53,0
Válidos Relaciones humanas en su lugar de trabajo	9	13,6	13,6	66,7
Condiciones físicas y tecnológicas de su lugar de trabajo	10	15,2	15,2	81,8
Capacitación profesional	5	7,6	7,6	89,4
Cultura organizacional	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 23: Pregunta 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### Análisis

Del total de personas encuestadas, el 18.2% determina que, por falta de crecimiento profesional, decidieron abandonar su última relación contractual. Adicional, el 15.2% cree que fue el reconocimiento laboral y las condiciones físicas y tecnológicas, lo que les hizo tomar la decisión, del 13.6%, 12.1%, 10.6% y 7.6%, que corresponden a relaciones humanas, política salarial, cultura organizacional, tipo de liderazgo y capacitación profesional, respectivamente.

### Interpretación

Se puede decir que, existe una tendencia del personal de abandonar su posición laboral cuando las empresas no cuentan con adecuados planes de carrera o crecimiento profesional, programas de reconocimiento laboral y buenas condiciones físicas y tecnológicas.

Tabla 26: Pregunta 19: ¿Qué recomendación daría usted a la empresa donde laboraba para mejorar?

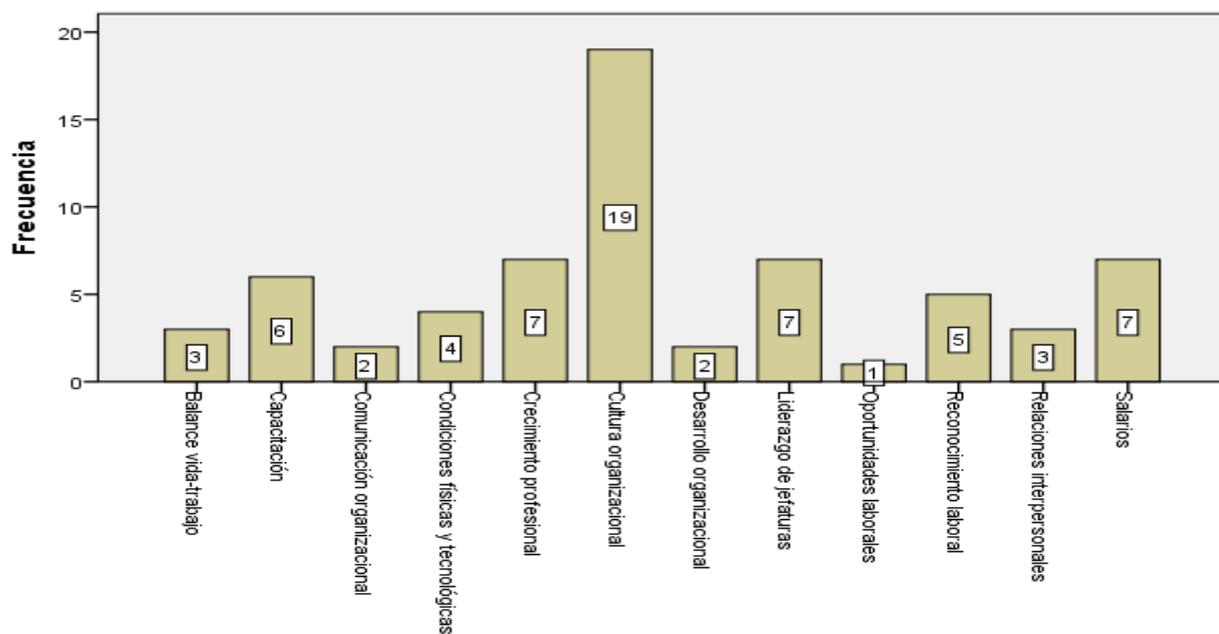
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Balance vida-trabajo	3	4,5	4,5	4,5
Capacitación	6	9,1	9,1	13,6

Comunicación organizacional	2	3,0	3,0	16,7
Condiciones físicas y tecnológicas	4	6,1	6,1	22,7
Crecimiento profesional	7	10,6	10,6	33,3
Cultura organizacional	19	28,8	28,8	62,1
Desarrollo organizacional	2	3,0	3,0	65,2
Liderazgo de jefaturas	7	10,6	10,6	75,8
Oportunidades laborales	1	1,5	1,5	77,3
Reconocimiento laboral	5	7,6	7,6	84,8
Relaciones interpersonales	3	4,5	4,5	89,4
Salarios	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

Figura 24: Pregunta 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Leonardo Xavier Tapia Barros

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas, el 28.8% determina que las empresas deben mejorar sus estrategias en los enfoques de cultura organizacional, seguidos del crecimiento profesional, liderazgo de las jefaturas y los salarios con un 10.6% cada uno. Cabe indicar que, el reconocimiento laboral solo obtuvo el 7.6% de representación en el criterio que maneja esta generación, como respuesta de mejora en la gestión del talento humano en las empresas.

### **Interpretación**

Los datos de la pregunta 19 del instrumento fueron agrupados bajo el concepto de buscar similitudes en las características correspondientes a enfoques del talento humano dentro de la gestión, puesto que, esta pregunta fue abierta. Por lo tanto, en el Anexo 3 se detalla los componentes que conforman cada una de las categorías que fueron asignadas para fines de análisis. Tomando en consideración esta aclaración, se puede determinar que, las empresas deben mejorar su cultura organizacional para que sus colaboradores se sientan identificados y motivados en la ejecución de sus actividades.

## 6. CONCLUSIONES

- Las cartas de recomendación y los concursos son los tipos de reconocimiento laboral más importantes para que los profesionales se sientan motivados en sus organizaciones. No obstante, el reconocimiento personal entre jefe-colaborador tiene mayor impacto en la satisfacción laboral de las personas.
- Uno de los factores que generaba duda sobre la satisfacción en esta generación, de acuerdo a otras investigaciones, son las bonificaciones monetarias (salario). De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, se determina que frente al reconocimiento laboral sí es un factor importante para las personas, pero que las empresas no cuentan con adecuadas políticas salariales y remunerativas.
- Las organizaciones presentan falencias en la selección de sus líderes, debido a que las personas que se encuentran en las jefaturas no se alinean a la cultura organizacional de las empresas, lo que repercute en la desmotivación de sus empleados y su decisión de desvinculación.
- La falta de programas de capacitación en las empresas genera insatisfacción en los profesionales, puesto que están coaccionando a las personas a no tener un crecimiento profesional por esta falta de actualización de conocimientos técnicos y/o conductuales, que inciden en la rotación de personal.
- Los profesionales consumen su mayor tiempo en actividades laborales, dejando de lado sus actividades personales y familiares, es decir que, no cuentan con el equilibrio necesario que debería existir entre la vida personal y su relación laboral; razón por la cual deciden abandonar sus trabajos por el tiempo que conlleva sus compromisos laborales.
- Las promociones/ascensos justos, las buenas relaciones interpersonales entre colaboradores, jefes y clientes externos, los espacios físicos y tecnológicos adecuados y los trabajos desafiantes se concluyen que son los factores de mayor relevancia en el reconocimiento laboral de los profesionales, que generan satisfacción laboral y un vínculo con las empresas.

- El crecimiento profesional o planes de carrera, reconocimiento personal, condiciones físicas y tecnológicas y las buenas relaciones interpersonales, componentes del reconocimiento laboral, inciden como los principales factores en la rotación de personal

## **7. RECOMENDACIONES**

- Las empresas deben generar programas de reconocimiento no monetario que impliquen contar con cartas de recomendación, concursos y reconocimiento personal -jefe y colaborador- que impacte en la satisfacción laboral de los colaboradores en la ejecución de sus actividades.
- Las empresas, a través de cada uno de los departamentos de talento humano, deben crear políticas salariales competitivas con el mercado, que, permita motivar a los trabajadores actuales en su permanencia en las organizaciones y que atraigan futuros talentos.
- Los departamentos de talento humano de las organizaciones deben actualizar sus procesos de reclutamiento y selección para los cargos de jefaturas, y capacitar a los actuales jefes, con el fin de contar con líderes que ayuden al crecimiento empresarial y al fortalecimiento de la cultura organizacional como mentores de los demás colaboradores.
- Las empresas deben generar programas de capacitación que permitan desarrollar las habilidades y competencias de su personal, con el fin de garantizar el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores.
- Los profesionales deben tener un equilibrio entre el tiempo que dedican a su vida personal y familiar con el tiempo que deben cumplir con sus obligaciones laborales en las empresas.
- Las empresas deben desarrollar buenos planes de carrera y de reconocimiento personal, adecuar los puestos de trabajo con espacios físicos y tecnológicos adecuados y establecer buenas relaciones interpersonales entre colaboradores, jefes y clientes externos, con la finalidad de mitigar el riesgo de rotación de personal.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones?* Madrid: ESIC.
- Anónimo. (2018). En *Psicología empresarial y comunicación* (págs. 147-172). Editorial ICB.
- Báez Pacheco, N., Esquivel Laurente, J. L., Núñez Bueno, V. A., Rojas Marroquín, A., & Zavaleta Flores, L. A. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación "Y" en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco*. (tesis de posgrado): Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding millennials in the workplace: Certified public accountant. *The CPA Journal*, 81(11), 61-65. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/922065831?accountid=13357> .
- Behan, B., Bonache, J., Brewster, C., Cabrera, Á., Cabrera, E., Castro, C., . . . Pastor, J. C. (2006). Retención y ruptura laboral. En J. Bonache, *Dirección de personas Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (págs. 289-315). España: Pearson.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). Cálculo de la rotación de personal y del ausentismo. En G. W. Bohlander, S. A. Snell, & S. S. Morris, *Administración de recursos humanos* (págs. 83-86). México: Cengage Learning Editores.
- Bureau of Business Practice. (1977). *How to reduce turnover*. New Jersey: PrenticeHall Inc.
- Byars, L., & Rue, L. (1983). Motivación, satisfacción y trabajo. En L. L. Byars, & L. W. Rue, *Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones* (págs. 211-228). México: Nueva Editorial Interamerica.

- Cainicela Ramírez, F. J., & Pazos Egúsqüiza, P. J. (2016). *LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN PROFESIONALES DE UNA EMPRESA MINERA EN EL PERÚ*. (tesis de posgrado): Universidad del Pacífico, Perú.
- Campione, W. A. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-75.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos : El capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 2(4), 133-153.
- Ciftcioglu, A. (2011). Investigating occupational commitment and turnover intention relationship with burnout syndrome. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 109-119.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey*. Recuperado el 2018 de 06, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y milleni. *Clío América*, 11(22), 188-204.

- Domínguez Aguirre, L. R., Fernández, J. S., & Lozano Jiménez, I. (2014). PORQUÉ PERMANECER EN ESTE TRABAJO CAUSALES DE LA INTENCIÓN DE SALIDA. *European Scientific Journal*, 10(26), 65-80.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 01-423. doi:<http://dx.doi.org/1177/0091026015588193>.
- Figueroa Alcántara, H. A., & Ramírez Velásquez, C. A. (2004). *Administración de sistemas de información / Management information systems*. México: UNAM.
- Fischman, D., & Lennia, M. (2016). *Motivación 360*. San Isidro, Lima, Perú: Editorial Plantena Perú S.A.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). Motivación. En F. Gan, & G. Berbel, *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. (págs. 299-328). Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112-126. Obtenido de George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. [Employeehttps://search.proquest.com/docview/1855274999?accountid=36765](https://search.proquest.com/docview/1855274999?accountid=36765)
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid (España): Pearson.
- Gonzales Regalado, W. (2015). *CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRAY ASOCIADO*. (tesis de grado): Universidad de Morelos, México.
- Griffin, R., Philips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de empresas y organizaciones*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

- Hanson-Rasmussen, N., & Lauver, K. (2018). Environmental responsibility: millennial values and cultural dimensions. *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2017-0039>.
- Heinrich, E. (2017). Overcoming Regional Retention Issues: How Some Michigan Organizations Use CSR to Attract and Engage Top Talent . *Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations*, 89–122. doi:10.1108/978-1-78714-585-6201810.
- Henryhand, C. (2009). The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector. *Capella University*.
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Medieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(N. Esp. Dic.), 837-863.
- Hussain, M., & Khan, M. S. (2019). Organizational justice and turnover intentions: probing the Pakistani print media sector. *Evidence-based HRM*, 7(2), 180-197.
- INEC. (15 de 06 de 2019). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 31 de 12 de 2019, de Ecuador en cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_jun19.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin_tecnico_de_empleo_jun19.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (06 de 2019). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 09 de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2019/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *ournal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-62.
- Kloss, B. (2018). Attraction and retention: A culture for employee engagement - part III. *Employee Benefit Plan Review*, 72(9), 14-16.

- Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Issue: 4, pp.569-582. doi:<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Lin, S., & Lamond, D. (2014). Human resource management practices in chinese organisations. *Chinese Management Studies*, 8(1), 2-5. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1658153804?accountid=36765>
- López de Gomora, D. (2017). *Generación Millennial, quiénes son y a dónde van*. México: Alfaomega.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace:A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Maslow, A. (1991). *Una teoría de la motivación humana*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Ng, E., & Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management. *Personnel and Human Resources Management*, 34, 1-41.
- Novak, D., & Bourg, C. (2016). *O Great One!: A Little Story About the Awesome Power of Recognition*. Penguin.
- Omar, A. (2011). LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SATISFACCIÓN LABORAL: EL ROL DE LA CONFIANZA EN EL SUPERVISOR. *Liberabit*, 17(2), 129-137. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1950604608?accountid=36765>

- Ortega, I. (2014). *Millennials: Inventa tu empleo* (Vol. 272). Universidad Internacional de La Rioja (UNIR Editorial).
- Pincheira V., A. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA 'GENERACIÓN MILLENNIALS' DE ARICA Y PARINACOTA, CHILE, DESDE UNA MIRADA DEL CAPITAL INTELECTUAL. *Interciencia*, 41(12), 812-818. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1862310712?accountid=36765>
- Plata, D. S. (2019). *Cómo Hacer Un Perfil Proyecto De Investigación Científica*. (Palibrio) Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Q-GCDwAAQBAJ>
- Porret Gelabert, M. (2015). *Gestión de personal Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: ESIC.
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico*. (tesis de grado): Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pujol Cols, L., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in india: MRN MRN. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1843762771?accountid=13357>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Madrid, España: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Concepto de motivación. En S. R. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional* (págs. 201-238). México: Pearson.

- RPI. (2019). *Recognition Professionals International*. Obtenido de [https://www.recognition.org/page/About\\_Recognition](https://www.recognition.org/page/About_Recognition)
- Sahir, M., Phulpoto, N., & uz Zaman, Z. (2018). MPACT OF INTRINSIC FACTORS OF MOTIVATION ON EMPLOYEE'S INTENTION TO LEAVE. *New Horizons*, 12(1), 99-112. Obtenido de [http://dx.doi.org.puce.idm.oclc.org/10.2.9270/NH.12.2\(18\).07](http://dx.doi.org.puce.idm.oclc.org/10.2.9270/NH.12.2(18).07).
- Sánchez Sellero, M. C. (2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA/Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha/Organizational characteristics in the labour satisfaction in spain. *Rae*, 54(5), 537-547.
- Simmons, A. M. (2016). Exploring Millennial Retention Strategies and Methods in the Workplace. (*Order No. 10127853*), Available from ProQuest Central. (1798478541).
- Thompson, N. C. (2013). Investigating Talent Attraction: Perceived Attractiveness of Non-financial Reward Elements by means of an Experimental Design. Cape Town.

**9. ANEXOS**

**Anexo 1.- Instrumento de recolección de datos – encuesta**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Instrucciones:**

Este instrumento tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de la ciudad de Quito.

Agradezco a usted responder las siguientes preguntas marcando con una X donde corresponda su respuesta. La información que se proporcione es de carácter confidencial y reservada.

**Edad:**.....

**Sexo:** Hombre..... Mujer.....

**Nivel de instrucción formal:** Segundo nivel..... Tercer nivel..... Cuarto nivel.....

1. ¿Qué tipo de motivo de desvinculación usted generó en su anterior lugar de trabajo?

Renuncia voluntaria		Movimiento interno	
Despido		Desahucio	
Otro		Especifique:	

2. De los siguientes elementos del reconocimiento laboral, marque la importancia que usted atribuye a cada uno.

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No es importante
Recompensa informal o espontánea					
Actos de reconocimiento					
Premios a las mejores sugerencias					
Premios a la asistencia					
Concursos					
Aniversarios					
Cartas de recomendación					
Boletines informativos					

3. ¿Considera que el reconocimiento público tiene más impacto o es más importante que el reconocimiento personal?

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No es importante

Reconocimiento público					
Reconocimiento personal					

4. En su trayectoria laboral: ¿Qué tipo de reconocimiento consideró que fue el más importante?

Reconocimiento laboral	
Reconocimiento monetario	

De las siguientes preguntas marque qué tan de acuerdo está con cada ítem:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considera usted que, si la empresa le hubiera ofertado una buena política salarial y de prestaciones, su decisión de abandonar la institución dónde laboraba habría sido nula?					
6. ¿Considera usted que su superior reconocía su buen desempeño e ideas en su trabajo?					
7. ¿Considera usted que el tipo de supervisión y/o liderazgo de su superior influyó en la decisión de abandonar su trabajo?					
8. ¿Su decisión de abandonar su trabajo fue por falta de oportunidades de crecimiento profesional?					
9. ¿Cree usted que los ascensos y/o promociones otorgados en su lugar de trabajo eran justos?					
10. ¿Considera usted que tener buenas relaciones humanas en su trabajo para usted genera un vínculo con su empresa?					
11. ¿Para usted las condiciones físicas y tecnológicas que su lugar de trabajo le otorgaba eran las adecuadas?					
12. ¿Usted considera que la falta de capacitación en su empresa le impulsó para desvincularse de la Institución?					
13. ¿Considera usted que la cultura organizacional fue un determinante para abandonar su trabajo?					
14. ¿Considera usted que por la falta de reconocimiento laboral en su empresa tomó la decisión de abandonar su situación laboral?					
15. ¿Considera usted que el equilibrio vida trabajo fue un factor determinante para abandonar su trabajo?					

16. ¿Haber tenido un trabajo interesante y desafiante para usted era un estimulante para continuar en su lugar de trabajo?					
17. ¿Considera usted que la falta de reconocimiento laboral afectó de manera directa en la rotación de personal como factor primordial frente a otros tipos de reconocimiento?					

18. De los siguientes factores marque el factor más importante que usted consideró para tomar su decisión de abandono en su última relación laboral

Reconocimiento personal	
Política salarial y prestaciones (remuneración monetaria)	
Tipo de supervisión o liderazgo	
Crecimiento profesional (planes de carrera)	
Relaciones humanas en su lugar de trabajo	
Condiciones físicas y tecnológicas de su lugar de trabajo	
Capacitación profesional	
Cultura organizacional	

19. ¿Qué recomendación daría usted a la empresa donde laboraba para mejorar?

---



---

*¡Gracias por su colaboración!*

## **Anexo 2.- Artículo científico**

EL RECONOCIMIENTO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR  
NORTE DE QUITO

THE RELATIONSHIP BETWEEN LABOR RECOGNITION AND STAFF TURNOVER IN  
THE PROFESSIONALS OF THE MILLENNIAL GENERATION OF COMPANIES IN  
NORTHERN QUITO

Leonardo Xavier Tapia Barros

leoxtb27@hotmail.com

### **Resumen**

La presente investigación trata sobre la rotación de personal en las empresas del norte de Quito, y sí el factor inicial para esta decisión es la falta de reconocimiento laboral. Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el reconocimiento laboral y la rotación de personal en los profesionales de la generación Millennial de las empresas del norte de Quito. La metodología utilizada en el trabajo de investigación fue positivista o cuantitativa con un método científico deductivo no experimental correlacional, que, a través de una investigación de campo se levantó datos de 66 personas ex trabajadores en el sector norte de Quito, específicamente, “La Floresta” y se analizó estadísticamente los resultados. En dónde, el 18.2% de los encuestados consideran que, el factor importante para la rotación de personal fue la falta de crecimiento profesional. Por lo que, solo el 15.2% cree que fue el reconocimiento laboral y las condiciones físicas y tecnológicas, lo que les hizo tomar la decisión de abandonar sus trabajos. Se concluye que, la generación “Millennial” del sector norte de Quito -La Floresta- no considera que el reconocimiento laboral fue el principal motivante para desvincularse de las empresas dónde laboraban.

PALABRAS CLAVE: RECONOCIMIENTO LABORAL, MOTIVACIÓN, ROTACIÓN DE PERSONAL, MILLENNIAL

## **Abstract**

The present investigation is about the turnover in companies of the northern Quito, if the main factor for this decision is the lack of labor recognition. Therefore, the objective of the investigation was to determine the relationship between labor recognition and staff turnover in the professionals of the Millennial generation of companies in northern Quito. The methodology used in the research work was positivist or quantitative with a correlational non-experimental deductive scientific method, which, through a field investigation, the results were statistically analyzed from 66 former workers in the northern sector of Quito, specifically, "La Floresta". 18.2% of Millennials consider that, the important factor for staff turnover was the lack of professional growth. Therefore, only 15.2% believe that it was labor recognition and physical and technological conditions, which made them, decide to leave their jobs. In conclusion, "Millennial" generation of the northern sector of Quito -La Floresta- does not consider that job recognition was the main reason for disconnecting from the companies where they worked.

KEY WORDS: LABOR RECOGNITION, MOTIVATION, TURNOVER, MILLENNIAL

## **Introducción.**

Una de las grandes interrogantes de las empresas hoy en día es: cómo manejar el talento humano con las nuevas generaciones, ya que estas vienen ávidas de conocimientos y nuevos conceptos de la administración conservadora y tradicionalista, considerando a que la evolución generacional se identifica desde los "Baby Boomers" nacidos entre los años de 1946 y 1964, la generación "X" desde el año 1965 hasta 1976, la generación "Y" o Millennials, hijos de los "Baby Boomers", de 1977 y 2000, hasta la generación "Z" o "Centenial" a los nacidos después del 2000.

Actualmente, las empresas buscan estar a la vanguardia en estos temas y adecuar sus políticas internas acorde a las nuevas tendencias de la gestión del talento humano. Es por esta razón que, Deloitte (2018), empresa consultora a nivel mundial, realizó un estudio en el año 2018 en los países como: Australia, Canadá, China, India, Reino Unido, entre otros, con alrededor de 10455 personas entrevistadas de la generación Millennial y 1844 de generación

“Z”; los resultados que se presentó en el “Millennial Survey 2018” en su página oficial refleja que la percepción del negocio por parte de estas generaciones es diferente a lo que cada negocio se enfoca dentro de su razón de ser. Una de las principales percepciones de estas generaciones para poder mantener la lealtad en una compañía aparte de una buena retribución económica y una cultura organizativa positiva es: la inclusión y flexibilidad en el trabajo, además, buscan que las propias empresas los ayuden a desarrollar ciertas habilidades, conjuntamente, cómo evoluciona el mercado laboral

Las decisiones que toman empleados jóvenes o simplemente una persona que desea desvincularse o jubilarse, se diferencian de acuerdo a la generación que esta pertenezca. Es así que, la generación Millennial ha sido una de las generaciones con más empleos en un rango de cinco años en relación a sus antecesores. (Domínguez Aguirre, Fernández, & Lozano Jiménez ,2014) y (Simmons ,2016). Para la Revista Líderes en Ecuador en el 2014, determinó que la tendencia de rotación de personal en las empresas ecuatorianas se estima en un rango de edades de entre 25 y 30 años de edad, de acuerdo a una aseveración determinada por Deloitte.

### **Reconocimiento laboral**

El reconocimiento es uno de los factores del componente de la remuneración no financiera - motiva a los trabajadores, genera satisfacción y contribuye con el éxito de las organizaciones- de un sistema de compensaciones (Mondy 2010) y (Bohlander, Snell, & Morris 2018). Es un vínculo que existe entre los trabajadores y la compañía, a través de cada uno de sus gerentes, que incluye una serie de intercambios sobre el aprecio y elogios otorgados a los empleados por su esfuerzo, que tiene repercusión en el desempeño (Dessler, 2015).

Los trabajadores esperan algo adicional al salario. Incentivarlos, a través, de reconocerlos por el trabajo bien realizado es un refuerzo positivo para satisfacer sus necesidades, recompensar su desempeño y sentirse motivados (Chiavenato, 2017).

### **Tipos de reconocimiento**

Dentro de los tipos de reconocimiento tenemos los detallados por Puchol (2003): Recompensa informal o espontánea, recompensa de bajo coste, actos de reconocimiento,

premios a las mejores sugerencias, premios a la asistencia, concursos y aniversarios. Es así que para Robbins & Judge (2013) las formas de reconocimiento pueden ser desde la más espontánea a la más formal, tomando en cuenta a la motivación como un factor permanente de ejecución.

Gonzales Regalado (2015) y (Griffin, Philips, & Gully, 2017) consideran importante que los directivos busquen programas y proyectos de reconocimiento que ayuden a sus empleados a sentirse valorados por las actividades que realizan porque de cierta manera mejora el desempeño de los trabajadores, si se enfoca bien sobre las condiciones correctas.

### **Satisfacción laboral**

Para Robbins & Judge (2010) y (2013) la satisfacción laboral puede ser uno o varios elementos los valorados para que un empleado se sienta a gusto con el trabajo que realiza. Esto tiene afectación en el desarrollo del trabajador y su productividad, atrayendo la confianza de los empleados hacia la empresa (Sánchez Sello, 2014).

La satisfacción laboral vela por la calidad de vida ofertada por las empresas a sus trabajadores y por procesos enfocados en atraer y retener talentos, puesto que la actitud de cada uno de ellos, no solo se basa en su comportamiento sino en el compromiso sobre la organización (Chiavenato, 2017). Según Spector mencionado en Pujol Cols & Dabos (2018) desde la perspectiva afectiva, constituye una respuesta positiva desde las emociones de los trabajadores hacia lo que representa su trabajo como conjunto.

### **Importancia de la satisfacción en la rotación de personal**

Robbins & Judge (2010) determina que las organizaciones deben mantener un buen sistema de reconocimiento, puesto que es una fuente de predicción en los empleados antes de tomar una decisión de desvinculación. Si los trabajadores se encuentran insatisfechos, pero están altamente comprometidos con las organizaciones, el intento de salida de los empleados es menor y genera más sentido de pertinencia (Robbins & Judge, 2013).

### **Rotación de personal**

Bohlander, Snell, & Morris (2018) determinan que la rotación de personal es el abandono de los empleados a su situación laboral en una organización que reflejan en costos directos e

indirectos. Además, se puede concebir como una fluctuación de personal por el volumen de personas que ingresan y salen de una organización según Chiavenato (2018). Por otro lado, visto desde una ecuación matemática la rotación es una expresión porcentual de los ingresos de personal sobre las desvinculaciones de acuerdo con Chiavenato (2019). En las organizaciones sí la tasa de desvinculaciones es alta, repercute en costos elevados, por la decisión de abandonar de los trabajadores.

Contar con un buen sistema o programa de reconocimiento debe ayudar a que el ausentismo no sea la primera opción de los colaboradores, pues las organizaciones buscan mejorar el desempeño laboral, por lo tanto, el crecimiento institucional a través de estos programas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012).

### **Tipo de rotación de personal**

Dessler (2015), Gómez Mejía, Balkin, & Cardy (2016) y Chiavenato (2011) en varias ocasiones la toma de decisiones desde el trabajador para desvincularse de su relación contractual no es siempre la principal, sino son las empresas quienes toman la decisión de dar por culminado la relación laboral, como: separación voluntaria, despidos o jubilaciones.

### **Intención de salida**

La intención de salida es el resultado de factores internos (organizativos) o externos (personales, competencia, etc.) que influyen en el comportamiento y decisiones del trabajador sobre su estancia en su lugar de trabajo (Cainicela Ramírez & Pazos Egúsquiza, 2016). Por otro lado, para Robbins & Judge (2010) menciona que los trabajadores pueden decidir por la opción de abandonar su lugar de trabajo si no se sienten satisfechos laboralmente. Ciftcioglu (2011) y Bluedorn y Mobley mencionado en Hussain & Khan (2019).

### **Generación Millennial**

Los Millennials se caracterizan por haber nacido en la era digital, donde la evolución del internet era el boom de la época. Esta generación atañe la globalización, la tecnología, ambiente digital, realidad virtual y conexiones globales, y por otro lado, la incertidumbre de seguridad sobre su futuro, la violencia, la recesión y situaciones similares (Ivanović &

Ivančević, 2019). Bannon, Ford, & Meltzer (2011) la generación Millennial se encuentran considerados a los nacidos desde 1980 y el 2000. Sin embargo, Ortega (2014) denota que los Millennials son aquellas personas que nacieron entre 1981 y 1995.

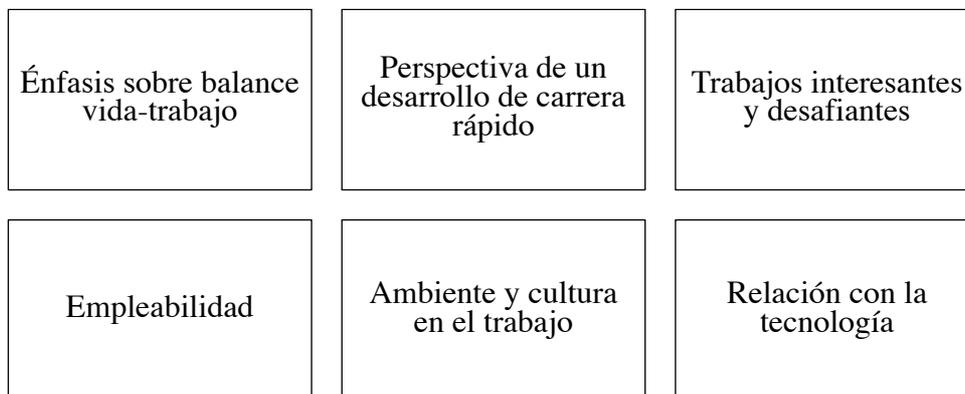


Figura 1: Características distintivas de la generación Millennial (Pozzi, 2013)

### **Metodología**

El paradigma de investigación es positivista o cuantitativo con un método científico deductivo -análisis de la información de lo general a lo particular- con un diseño no experimental. Al buscar la relación que existe entre la rotación de personal y el reconocimiento general en los profesionales de la generación Millennial, esta investigación de campo tiene un nivel correlacional, pues el fin del trabajo es determinar si el reconocimiento laboral tiene una relación directa o no con la efectividad en la rotación de personal de las empresas del norte de Quito. El levantamiento de información se realizó con la aplicación de una encuesta.

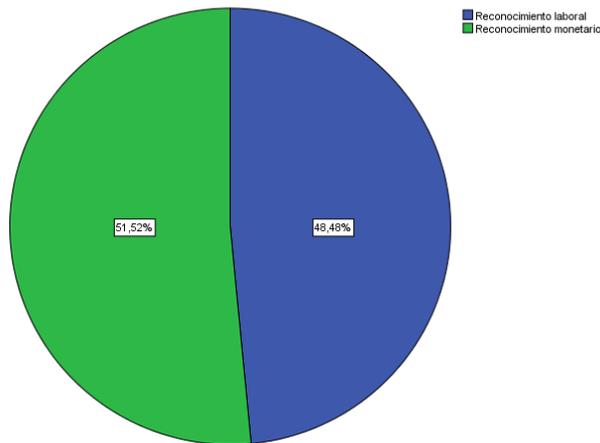
### **Resultados**

El análisis de los datos se ha realizado de la recolección de información aplicada a 66 personas del sector “La Floresta” -norte de Quito- con estatus de desempleo, población que se reflejó después de la aplicación de un muestreo probabilístico. Considerando los resultados se determina que las personas consideradas entre los 25 a 28 años están en un estado de desempleo, que represente el 36.4% del total de la población encuestada.

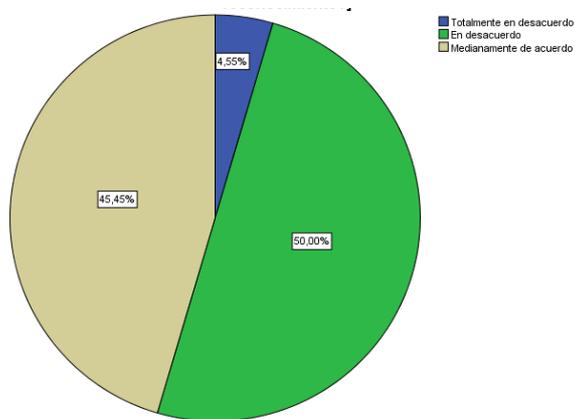
Sin embargo, existe un mayor porcentaje de personal sin trabajo del género masculino que del femenino considerando las personas encuestadas, siendo así que el porcentaje es del 54.5% versus el 45.5% respectivamente. A pesar de que, el 75.8% del total de personas tienen

título de tercer nivel, en el periodo de estudio, son extrabajadores que se desvincularon de sus empresas por algún motivo.

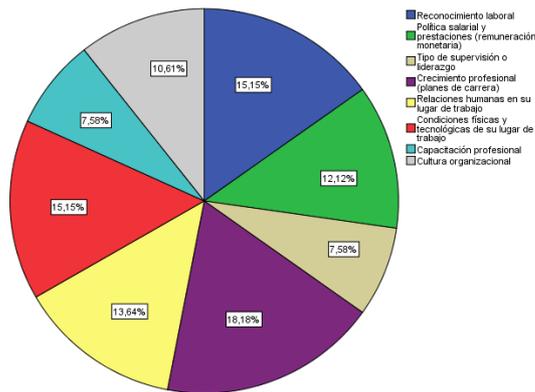
Grafica 1: ¿Qué tipo de reconocimiento consideró que fue el más importante?



Grafica 2: ¿Considera usted que la falta de reconocimiento laboral afectó de manera directa en la rotación de personal como factor primordial frente a otros tipos de reconocimiento?



Grafica 3: De los siguientes factores marque el factor más importante que usted consideró para tomar su decisión de abandono en su última relación laboral



Los resultados del levantamiento de información mostraron que, de los tipos de reconocimiento, el reconocimiento monetario es el más importante frente al laboral con un 51.5%. Sin embargo, el 50% determino no estar de acuerdo con el reconocimiento laboral como principal factor para desvincularse de las empresas en las que prestaban servicios.

Por lo tanto, la generación Millennial del sector norte de Quito –La Floresta- considera que es más importante la falta de crecimiento profesional en las empresas para haber tomado una determinación de salida, pues el 18.2% asevera lo mencionado, además, el 13.6%, 12.1%, 10.6% y 7.6%, lo atañen a las relaciones humanas, política salarial, cultura organizacional, tipo de liderazgo y capacitación profesional, respectivamente. El reconocimiento personal representa para esta población solo el 15.2%, que no es realmente significativo, pero se considera en una de las posibles causas para las desvinculaciones en las empresas por parte de su personal.

## Conclusiones

Se concluye que, el crecimiento profesional o planes de carrera, reconocimiento personal, condiciones físicas y tecnológicas y las buenas relaciones interpersonales, componentes del reconocimiento laboral, inciden como los principales factores en la rotación de personal. Sin embargo, de acuerdo a los datos encontrados en el levantamiento de información, a través de la encuesta, se puede determinar que existen otros factores que también inciden como el reconocimiento monetario y tener líderes o mentores en las jefaturas.

## Bibliografía

- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding millennials in the workplace: Certified public accountant. *The CPA Journal*, 81(11), 61-65. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/922065831?accountid=13357> .
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). Cálculo de la rotación de personal y del ausentismo. En G. W. Bohlander, S. A. Snell, & S. S. Morris, *Administración de recursos humanos* (págs. 83-86). México: Cengage Learning Editores.
- Cainicela Ramírez, F. J., & Pazos Egúsqiza, P. J. (2016). *LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN PROFESIONALES DE UNA EMPRESA MINERA EN EL PERÚ*. (tesis de posgrado): Universidad del Pacífico, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos : El capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ciftcioglu, A. (2011). Investigating occupational commitment and turnover intention relationship with burnout syndrome. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 109-119.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey*. Recuperado el 2018 de 06, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

- Domínguez Aguirre, L. R., Fernández, J. S., & Lozano Jiménez, I. (2014). PORQUÉ PERMANECER EN ESTE TRABAJO CAUSALES DE LA INTENCIÓN DE SALIDA. *European Scientific Journal*, 10(26), 65-80.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid (España): Pearson.
- Gonzales Regalado, W. (2015). *CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRAY ASOCIADO*. (tesis de grado): Universidad de Montemorelos, México.
- Griffin, R., Philips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de empresas y organizaciones*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hussain, M., & Khan, M. S. (2019). Organizational justice and turnover intentions: probing the Pakistani print media sector. *Evidence-based HRM*, 7(2), 180-197.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-62.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Ortega, I. (2014). *Millennials: Inventa tu empleo* (Vol. 272). Universidad Internacional de La Rioja (UNIR Editorial).
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales* Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico. (tesis de grado): Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Pujol Cols, L., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Madrid, España: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Concepto de motivación. En S. R. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional* (págs. 201-238). México: Pearson.
- Sánchez Sellero, M. C. (2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA/Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha/Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain. *Rae*, 54(5), 537-547.
- Simmons, A. M. (2016). Exploring Millennial Retention Strategies and Methods in the Workplace. (*Order No. 10127853*), Available from ProQuest Central. (1798478541).

### Anexo 3.- Categorización de respuestas emitidas en la pregunta 19

Categorías	Componentes
<b>Balance vida-trabajo</b>	El trabajo y generar fuentes económicas son importantes, pero también hay que dar tiempo de calidad a los empleados con sus familias.
	Organización de horarios
	Tomar en cuenta el bienestar de sus trabajadores, así como también las futuras oportunidades que les pueden brindar en base a sus capacidades y esfuerzo.
<b>Capacitación</b>	Capacitación tanto laboral como profesional para de esta manera poder crecer conjunto con la organización
	Dar más capacitaciones
	Más capacitaciones al personal
	Mejor capacitación
	Que se fortalezca cada día el conocimiento de cada persona
<b>Comunicación organizacional</b>	Mejorar el diálogo entre profesionales
	Tener más comunicación a la hora de ejecutar los pedidos de los clientes
<b>Condiciones físicas y tecnológicas</b>	Aplicar y actualizar la parte tecnológica que le falta mucho por aprovechar
	Deberían implementar sistemas que ayuden al crecimiento profesional sin que esto afecte el lugar de trabajo y ritmo de vida de los trabajadores además de que deberían mejorar las relaciones del personal
	Mejorar la infraestructura
	mejoras en las instalaciones
<b>Crecimiento profesional</b>	Conservar los empleados de buena actitud y fomentar el crecimiento laboral
	Crecimiento personal para todos los trabajadores
	Dado la oportunidad de adquirir experiencia
	El desarrollo profesional se debe realizar en base a conocimientos y nivel de educación y no en base a amistades
	Mejor trato y oportunidad de crecimiento profesional y personal
	Oportunidad de crecimiento profesional
<b>Cultura organizacional</b>	Aportar a la mejora de la convivencia laboral.
	Apoyar y motivar al empleador para que pueda desempeñar mucho mejor su trabajo y superación
	Buen trato a los empleados, tanto salarial como en el ambiente de trabajo
	cultura organizacional
	En primer lugar, se debe concienciar que quienes trabajan en la empresa son seres humanos y se los debe tratar como tal, en segundo lugar, tomar en cuenta las sugerencias positivas y con fundamentos

	que los trabajadores emiten para el bien de la empresa y por último que quienes lideran dicha empresa tengan una excelente preparación profesional.
	Mejor organización
	Mejorar el ambiente laboral y el talento con destreza de desempeño
	Mejorar el trato con el personal
	No siempre es necesario supervisar, cada persona tiene su forma de trabajar y hay quienes se desempeñan mejor cuando tienen más libertad.
	Planes a largo plazo, metas que se ajusten a la realidad del entorno, que sean factibles y con personal adecuado.
	Pues más actividades entre colaboradores
	Pues remodelar ambiente de trabajo mejoras sueldos mejorar horarios de trabajo y por último he tener más derechos a cada seis meses chequeos medios que cubra la empresa
	Que exista mayor organización laboral y equidad y mejora en el trato
	Tener en cuenta al empleado como una base fundamental en la organización, si existe un empleado feliz de hacer su trabajo existen grandes resultados
	Tener mejor ambiente laboral
	Traten como humanos al trabajador
	UN ADECUADO MANEJO DE SITUACIONES CRITICAS
	Un trato adecuado antes dificultades
	Valorar la parte humana antes que la producción
<b>Desarrollo organizacional</b>	Mejor proceso de evaluación
	Que sean cuidadosos en seleccionar a las personas que van a desvincular porque se pierden a buenos profesionales
<b>Liderazgo de jefaturas</b>	Los jefes debe ser líderes para sacar un grupo de trabajo adelante
	Mejorar el liderazgo
	Mejorar el liderazgo de las áreas de trabajo
	Organizar el trabajo de cada uno mediante estrictos planes para cada trabajador de forma individual
	Que cambien de dueño
	Se debe primero contratar un jefe que esté totalmente empapado del área q va a dirigir, una buena organización, y capacitación constante
	Tener Lideres no jefes
<b>Oportunidades laborales</b>	tener en cuenta que no todos los profesionales tenemos experiencia ya que en algunos lugares no nos permiten encaminarnos a lo que deseamos.
<b>Reconocimiento laboral</b>	Que deben dar mayores reconocimientos a los que laboran día a día
	Que el tipo de reconocimiento no sea únicamente económico. Creo que es más gratificante un reconocimiento laboral.
	Que sepan escoger bien el reconocimiento laboral ya que mirar sólo lo superficial y no lo que realmente alguna persona trabaja.
	Reconocer el esfuerzo de sus empleados, pagar a tiempo y cumplir con la ley del trabajo

	Reconocimiento laboral personal y salarial.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Mejorar las relaciones humanas y compañerismo
	Mejorar las relaciones interpersonales
	trabajo en equipo
<b>Salarios</b>	La política salarial
	Mejorar el salario y el ambiente laboral
	Mejorar el sueldo y estabilizarlos con el horario de trabajo. Apoyo en continuar estudios para mejorar el nivel de la institución
	Mejorar los salarios y más capacitaciones
	Que haya incentivos laborales
	Ser más competitiva en el ámbito salarial
	Valorar el desempeño profesional con incentivos económico y felicitaciones.