



Análisis sobre los factores que influyen en la rotación de personal de las nuevas generaciones en las empresas del sector comercial de Medellín

Daniela Cárdenas Marín

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa

Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

Análisis sobre los factores que influyen en la rotación de personal de las nuevas
generaciones en las empresas del sector comercial de Medellín

Daniela Cárdenas Marín

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Eucario Parra Castrillón

Título académico

Magister en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en cada etapa de mi vida. A mi madre, por ser mi fuente constante de amor, fortaleza y enseñanzas. A mis hermano y seres queridos, quienes siempre han estado presentes, brindándome su respaldo y aliento. Este logro es, en gran parte, gracias a ustedes.

Agradecimientos

Al docente José Eucario Parra Castrillón, por su constante apoyo y guía profesional durante todo el proceso de desarrollo de este trabajo. Su vasta experiencia y conocimientos en la formulación de proyectos de investigación fueron fundamentales para lograr la culminación exitosa de este proyecto.

A los docentes de la Especialización en Gerencia de Proyectos, quienes, a través de su enfoque y dedicación, han sido pieza clave en el crecimiento de mis conocimientos y habilidades profesionales, brindándome las herramientas necesarias para afrontar este reto académico con éxito.

A todos los empleados de las diferentes empresas que participaron en las encuestas y entrevistas realizadas para esta investigación. Su disposición y colaboración fueron esenciales para obtener la información valiosa que permitió enfocar correctamente la investigación y responder a la pregunta planteada en este trabajo.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	14
1 Planteamiento del Problema	14
1.1 Descripción del Problema	14
Contexto.....	14
Descripción.....	15
Posibles causas.....	16
Posibles consecuencias	18
1.2 Formulación del Problema.....	19
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo General.....	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
2. Justificación.....	20
Importancia del proyecto.....	20
Beneficiarios del proyecto	21
Grupos beneficiados	22
Impacto esperado del proyecto.....	23
Viabilidad y factibilidad del proyecto.....	25
CAPÍTULO II	27
2. Marco Referencial.....	27
2.1 Marco Conceptual.....	27
2.2 Marco Contextual	28
2.3 Marco Teórico.....	31
CAPÍTULO III	35
3. Diseño Metodológico.....	35

3.1 La ruta metodológica	35
3.2 Enfoque	35
3.3 Técnicas y fuentes	36
3.4 Plan de acción	44
CAPÍTULO IV	47
4. Resultados y análisis	47
CAPÍTULO V	64
5. Conclusiones y/o recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65

Lista de tablas

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	43
Tabla 5.....	44
Tabla 6.....	60

Lista de figuras

Figura 1.....	28
Figura 2.....	47
Figura 3.....	47
Figura 4.....	48
Figura 5.....	48
Figura 6.....	49
Figura 7.....	49
Figura 8.....	50
Figura 9.....	50
Figura 10.....	51
Figura 11.....	51
Figura 12.....	52
Figura 13.....	52
Figura 14.....	53
Figura 15.....	53
Figura 16.....	54

Resumen

En Medellín, el sector comercial representa uno de los pilares económicos más relevantes, caracterizado por su dinamismo, innovación y constante crecimiento. Sin embargo, las empresas enfrentan un desafío crítico: la alta rotación de personal perteneciente a las generaciones Millennials y Z. Estas generaciones, marcadas por nuevas expectativas laborales, valoran entornos flexibles, con propósito, oportunidades de desarrollo y condiciones que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y profesional. La falta de alineación entre estas expectativas y la oferta organizacional ha generado una creciente intención de desvinculación voluntaria, afectando la continuidad operativa y aumentando los costos asociados al reemplazo de personal.

El objetivo general de esta investigación fue analizar los factores que influyen en la rotación de personal joven en las empresas del sector comercial de Medellín. La metodología utilizada combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de encuestas y entrevistas aplicadas a empleados y expertos en gestión del talento humano.

Los resultados muestran que la rotación se debe principalmente a la ausencia de flexibilidad, escasas oportunidades de crecimiento, ambientes organizacionales poco inclusivos y estilos de liderazgo tradicionales. Las generaciones jóvenes buscan condiciones que trasciendan el salario, como el bienestar emocional, la autonomía y el desarrollo continuo.

Se concluye que las empresas deben transformar sus estructuras internas, adoptar políticas más empáticas y fomentar culturas organizacionales que respondan a las necesidades actuales del talento joven, con el fin de lograr su retención y garantizar la sostenibilidad del negocio en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave: Factores de rotación; Generación Millennial; Generación Z; Retención de talento; Rotación de personal.

Abstract

In Medellín, the commercial sector represents one of the most relevant economic pillars, characterized by its dynamism, innovation, and constant growth. However, companies face a critical challenge: the high turnover of employees from the Millennial and Generation Z cohorts. These generations, shaped by new work expectations, value flexible environments, purpose-driven work, development opportunities, and conditions that promote a balance between personal and professional life. The misalignment between these expectations and the organizational offerings has led to an increasing intention of voluntary resignation, affecting operational continuity and raising the costs associated with replacing personnel.

The main objective of this research was to analyze the factors influencing turnover among young employees in commercial sector companies in Medellín. The methodology combined quantitative and qualitative techniques, through surveys and interviews conducted with employees and human resource management experts.

The results show that turnover is primarily driven by a lack of flexibility, limited growth opportunities, non-inclusive organizational environments, and traditional leadership styles. Younger generations seek conditions that go beyond salary, such as emotional well-being, autonomy, and continuous development.

It is concluded that companies must transform their internal structures, adopt more empathetic policies, and foster organizational cultures that respond to the current needs of young talent in order to retain them and ensure business sustainability in a highly competitive environment.

Keywords: Rotation factors; Millennial generation; Generation Z; Talent retention; Employee turnover.

Introducción

En las últimas décadas, Medellín se ha consolidado como un epicentro de innovación y emprendimiento en Colombia, gracias a la diversificación de su tejido empresarial y al auge de la digitalización. Sectores como el retail, la moda, la tecnología y los servicios han cobrado relevancia, aportando cerca del 30% al Producto Interno Bruto regional y evidenciando un crecimiento sostenido en la apertura de nuevos negocios. De manera paralela, el comercio electrónico ha registrado aumentos superiores al 35% en ventas en línea durante el último año, una señal clara de la capacidad de adaptación de las organizaciones locales a las transformaciones de la demanda y a las plataformas digitales. No obstante, este entorno vibrante y competitivo convive con una preocupación creciente: la rotación de personal, especialmente entre quienes forman parte de las generaciones Millennials y Z.

Lejos de ser un fenómeno aislado, la alta rotación de colaboradores jóvenes se ha convertido en un asunto de interés nacional. Estudios de la Asociación Colombiana de Gestión Humana han mostrado que más de dos tercios de los profesionales de veintitrés a treinta años cambian de empleo con frecuencia, mientras encuestas de la ANDI revelan que casi seis de cada diez consideran renunciar en el curso de un año. Estos movimientos, al margen de la juventud y energía que aportan nuevos talentos, generan costos directos asociados a la selección, la formación y la inducción de personal, que pueden representar hasta el 20% del salario anual de cada trabajador que se desvincula. A ello se suman las pérdidas de conocimiento tácito, la desarticulación de equipos y los repliegues en la moral colectiva, aspectos que deterioran la continuidad operativa y la cultura organizacional.

Buena parte de la explicación de este fenómeno radica en la brecha entre las expectativas de las nuevas generaciones y las prácticas aún arraigadas en muchas empresas. Si durante décadas la promesa de estabilidad, el ascenso jerárquico tradicional y los beneficios económicos constituían los principales incentivos, hoy los Millennials y la Generación Z otorgan mayor valor a la flexibilidad en los horarios y los lugares de trabajo, al propósito organizacional, al equilibrio entre la vida personal y profesional, y a las

oportunidades reales de aprendizaje y crecimiento continuo. Cuando estas demandas no se satisfacen, surge un desencanto que impulsa la búsqueda de alternativas laborales más acordes con sus necesidades.

En este contexto, el sector comercial en Medellín merece especial atención: alberga a decenas de miles de jóvenes y constituye un laboratorio perfecto para entender las dinámicas de rotación. Las voces y percepciones de estos colaboradores permiten construir un diagnóstico preciso sobre los factores que motivan su permanencia o su salida. Frente a ello, la presente monografía asume el reto de explorar con rigor esas causas y de formular propuestas que ayuden a retener talento, al tiempo que pone en perspectiva las similitudes y diferencias con generaciones anteriores, de cara a articular políticas inclusivas y adaptadas al pulso generacional contemporáneo.

El trabajo se circunscribe al análisis de empresas de call centers ubicadas en Medellín, abarcando una muestra representativa de colaboradores Millennials y Z. Su enfoque metodológico combina la solidez de los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas estructuradas con la riqueza de los testimonios cualitativos recopilados en entrevistas a expertos en gestión humana. A estas piezas se suma una revisión exhaustiva de la literatura académica y de los informes sectoriales más recientes, lo que permite triangular hallazgos y afianzar la validez de las conclusiones. De esta manera, la investigación no solo identifica los determinantes de la rotación, sino que también contextualiza su incidencia en un mercado laboral en transformación constante.

Los aportes de esta monografía son múltiples. Primero, incorpora al debate teórico sobre rotación de personal la perspectiva generacional, integrando conceptos clásicos —como la tensión entre causas internas y externas descrita por la teoría de Chiavenato— con las visiones emergentes de organismos internacionales y consultoras que analizan las prioridades de los trabajadores jóvenes. Segundo, aporta evidencia empírica local que enriquece la literatura latinoamericana, al documentar casos y cifras concretas de empresas representativas de la economía de servicios de Medellín. Tercero,

traduce estos hallazgos en recomendaciones prácticas, orientadas a la implementación de políticas de flexibilidad, programas de mentoring, esquemas de reconocimiento y estrategias de bienestar integral que respondan de manera proactiva a las nuevas prioridades laborales.

No obstante, el estudio reconoce ciertas limitaciones. La muestra, aunque cuidadosamente seleccionada para garantizar un nivel de confianza apropiado, podría no reflejar en su totalidad la heterogeneidad de perfiles y experiencias de todas las empresas del sector. Además, factores macroeconómicos y cambios regulatorios en el ámbito laboral pueden incidir en los niveles de rotación de formas que escapan al control del investigador.

A pesar de estas restricciones, el diseño metodológico mixto aplicado asegura una mirada integral al fenómeno. La fase cuantitativa descifró tendencias y patrones mediante el análisis estadístico de encuestas a colaboradores Millennials y Z. La fase cualitativa, por su parte, profundizó en las motivaciones, frustraciones y expectativas a través de entrevistas con líderes en gestión del talento, quienes aportaron ejemplos de buenas prácticas y desafíos reales al intentar implementar cambios organizacionales. La revisión documental completó el marco de referencia, contextualizando las dinámicas estudiadas en un panorama nacional e internacional.

La estructura de la monografía refleja este recorrido. En el primer capítulo se bosqueja el problema de investigación y se sientan las bases conceptuales y empíricas necesarias para comprender la rotación en el contexto de Medellín. El segundo capítulo aborda el marco referencial, un ensamblaje de teorías, definiciones y estudios que sirven de andamiaje para el análisis. El tercer capítulo detalla la estrategia metodológica, describiendo la forma en que se recolectaron y procesaron los datos. En el cuarto capítulo se presentan los resultados y su interpretación y finalmente, el quinto capítulo extrae las conclusiones centrales y expone recomendaciones precisas para que las empresas del sector comercial de Medellín fortalezcan sus prácticas de retención y se adapten de manera sustentable a las demandas de sus colaboradores más jóvenes.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

Contexto

Medellín, una de las principales ciudades de Colombia, se destaca por su dinamismo económico y su papel fundamental en el sector comercial del país. Con una población que supera los 2.5 millones de habitantes, la ciudad se ha consolidado como un epicentro para diversas actividades económicas, siendo el sector comercial uno de los más dinámicos y en constante evolución (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021; Medellín, cómo vamos, n.d.).

De acuerdo con el informe “Desempeño Economía de Antioquia 2021” de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el comercio representa aproximadamente el 30% del PIB de la región. Este crecimiento ha sido impulsado por la innovación y el emprendimiento, con un notable aumento en la apertura de nuevos negocios en el sector retail, moda, tecnología y servicios. En 2021, se registraron más de 10,000 nuevas empresas en Medellín, lo que refleja un ambiente propicio para el emprendimiento. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2022). Adicionalmente, el *Estudio Económico 2023* de la misma Cámara menciona que, a pesar de los retos económicos a nivel nacional e internacional, se proyecta un crecimiento moderado del 3% en la economía de Antioquia, con el comercio como uno de los sectores más destacados (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2023).

La diversidad del sector comercial incluye grandes cadenas de retail, pequeñas boutiques y comercios locales, lo que contribuye a una economía robusta y competitiva. De acuerdo con el DANE (2023), el sector se ha visto beneficiado por la digitalización, que ha permitido a las empresas mejorar sus estrategias de venta y marketing. La adopción de plataformas de e-commerce ha crecido

significativamente, con un aumento del 35% en las ventas online en el último año, lo que resalta la capacidad del sector para adaptarse a nuevas tendencias y demandas del mercado (DANE, 2023).

Además, el informe de "Medellín, cómo vamos" destaca que la ciudad ha fomentado un ecosistema favorable para la innovación, facilitando que nuevas empresas y emprendimientos encuentren un espacio propicio para su desarrollo. Así mismo, la implementación de políticas públicas que apoyan la creación de empresas, junto con el acceso a financiamiento y la promoción de la cultura emprendedora, han sido claves para este crecimiento (Medellín, cómo vamos, n.d.).

El *Estudio Económico 2023* también menciona que la región ha visto un aumento en la inversión en infraestructura, lo que ha mejorado la conectividad y acceso a mercados. Este tipo de inversiones son esenciales para fortalecer el sector comercial y fomentar un ambiente que atraiga tanto a empresas locales como extranjeras (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2023).

No obstante, a pesar de este entorno favorable, las empresas comerciales enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión del talento humano, particularmente en relación con la alta rotación de personal joven. La capacidad de las empresas para atraer y retener talento joven se convierte en un factor crítico para su éxito en un mercado laboral competitivo y en constante transformación.

Descripción

Uno de los mayores desafíos en la gestión del talento humano es garantizar la estabilidad laboral y encontrar personal que se adapte a la cultura organizacional. Esta alineación es esencial para el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como para el crecimiento de la empresa.

Con la llegada de las nuevas generaciones, como los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012), este desafío se ha intensificado debido a que estas generaciones poseen valores, prioridades y expectativas distintas a las de sus antecesores. Las nuevas

generaciones desean entornos laborales que ofrezcan flexibilidad, un propósito claro y oportunidades de desarrollo personal. Además, son más propensos a explorar nuevas oportunidades laborales, lo que ha aumentado la tasa de desvinculación laboral y rotación del personal.

Según un estudio de la *Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2023)*, “la rotación es mayor al 66,2% en el rango de 23 a 30 años, es decir, empleados que son parte de la generación Millennials y los más adultos de la generación Z”. De acuerdo con la *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta del primer trimestre de 2024* de la ANDI (2024), el mercado laboral está sufriendo transformaciones debido a los avances tecnológicos y al cambio generacional, donde las nuevas generaciones “Millennials y Generación Z” exigen cambios en las condiciones laborales tales como trabajo remoto o en casa, flexibilidad laboral, mejores condiciones salariales, salarios emocionales y beneficios extralegales.

Por otro lado, en el *Estudio de Remuneración Colombia 2023*, realizado por PageGroup (2023), se resalta que las organizaciones siguen enfrentando una rotación del 10% al 15% con una representación significativa de sectores como ventas, retail, consumo masivo, seguros, call centers y tecnología. En el área comercial, esto puede implicar la salida y sustitución de personal involucrado en las ventas, marketing, atención al cliente y otras funciones clave que impactan directamente en las relaciones con los clientes y en las metas comerciales y de ventas.

Posibles causas

Existen expertos que han tratado de establecer las causas de la rotación voluntaria de personal, por ejemplo, Chiavenato (2007) considera a los posibles factores que determinan la rotación de personal a las siguientes variables:

Fenómenos externos como la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Fenómenos internos como la política salarial de la organización, la política de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización (pp.139-140).

Sin embargo, estos factores pueden considerarse principalmente en generaciones anteriores a los Millennials y Generación Z, por lo que existen otras causas que pueden desencadenar la rotación debido al cambio generacional y a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, entre las que pueden mencionarse:

- Las nuevas generaciones, especialmente los Millennials y la Generación Z, valoran la flexibilidad en el trabajo, incluyendo opciones de trabajo remoto y horarios adaptables. La falta de estas opciones puede llevar a una mayor insatisfacción y, en consecuencia, a una alta rotación de personal (ANDI, 2024).
- Los Millennials y la Generación Z buscan trabajar en empresas cuyos valores y cultura coincidan con los suyos. Las empresas que no logran crear un ambiente inclusivo y que no promueven un propósito claro pueden encontrar que los empleados más jóvenes se sienten desmotivados y buscan alternativas que se alineen mejor con sus valores (ACRIP, 2023).
- Las expectativas en torno a la compensación económica y los beneficios extralegales son distintas para las nuevas generaciones. Un salario competitivo y beneficios como: viernes flexible, más días de vacaciones, vestirse de manera informal son factores que influyen en la permanencia de estas generaciones en una empresa. La falta de estos elementos puede llevar a una rotación significativa (PageGroup, 2023).

- El avance tecnológico ha transformado el entorno laboral, y las nuevas generaciones están más adaptadas a estos cambios. Las empresas que no integran la tecnología de manera efectiva en sus procesos pueden perder talento, ya que los empleados jóvenes tienden a buscar entornos que les permitan trabajar con herramientas modernas y eficientes (ANDI, 2024).

Posibles consecuencias

La alta rotación del personal en las empresas del sector comercial de Medellín, especialmente entre los Millennials y la Generación Z, puede tener varias consecuencias que afectan tanto a la organización como a los empleados, se destacan:

- Falta de continuidad en el servicio al cliente, afectando la calidad y la satisfacción. Dado que la falta de experiencia y conocimiento específico en el personal nuevo puede resultar en errores y una atención menos eficiente.
- Aumento de costos operativos asociados con el reclutamiento, selección y proceso de formación y capacitación del nuevo personal.
- Aumento de costos por la pérdida de productividad mientras los nuevos empleados se adaptan y cumplen con las metas de ventas establecidas.
- Aumento de la carga laboral, ya que mientras ingresan nuevos empleados los existentes deben asumir responsabilidades adicionales para cubrir la vacante.
- Pérdida del conocimiento y la experiencia, debido a que cada empleado aporta un conjunto único de habilidades, conocimientos y experiencias que se desarrollan y afinan a lo largo de su trayectoria laboral. Cuando un empleado deja la empresa, se pierde no solo el conocimiento específico de sus tareas y procesos, sino también las relaciones con los clientes.

- Desmotivación entre los empleados actuales, quienes pueden verse afectados por la constante rotación y la carga adicional que deben asumir para capacitar a los nuevos empleados.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores claves que influyen en la rotación de personal de las nuevas generaciones Millennials y generación Z en las empresas del sector comercial de Medellín?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar los factores que influyen en la rotación de personal de las nuevas generaciones: Millennials y Generación Z en las empresas del sector comercial de Medellín.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal de las nuevas generaciones Millennials y Z en las empresas del sector comercial de Medellín.
- Proponer estrategias de mejoramiento para la retención de empleados considerando las características de las generaciones Millennials y Z.
- Encontrar diferencias entre las expectativas y motivaciones de los empleados de las generaciones Millennials y Z en comparación con las generaciones anteriores.

2. Justificación

Importancia del proyecto

La importancia de este proyecto de investigación radica en identificar las causas de la rotación de personal en las generaciones Millennials y Generación Z en el sector comercial de Medellín, para así ofrecer soluciones prácticas que mejoren la retención de talento joven y optimicen la gestión de recursos humanos en las empresas.

Comprender los factores que impulsan esta rotación es esencial para que gerentes, líderes de gestión humana y propietarios de las empresas, desarrollen estrategias efectivas de retención. Al identificar y atender las necesidades y expectativas de estas generaciones, las empresas no solo pueden reducir la rotación, sino también crear un ambiente laboral positivo y productivo. Esto resulta clave en un contexto donde las empresas comerciales en Medellín enfrentan una creciente competitividad en el mercado, lo que hace que la capacidad para atraer y retener talento sea un factor determinante para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Además, las generaciones Millennials y Z, por sus características particulares, como la búsqueda de propósito y equilibrio entre la vida personal y laboral, son más proclives a cambiar de trabajo si perciben que sus necesidades no están siendo satisfechas. Esta tendencia de movilidad laboral, que se ha intensificado en los últimos años, puede generar importantes costos para las empresas, no solo en términos de contratación y formación, sino también en el impacto negativo sobre el clima organizacional y la moral del resto del equipo. Por lo tanto, es urgente que las empresas comprendan cómo vincularse de manera efectiva con estas generaciones para que se sientan motivadas y comprometidas con los objetivos de la empresa.

Finalmente, este proyecto también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más inclusiva y flexible, alineada con las nuevas tendencias laborales y la evolución de los valores

generacionales. Al adaptar las estrategias de recursos humanos a las particularidades de estas generaciones, las empresas pueden mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado laboral, asegurando una mayor estabilidad a nivel operativo y estratégico.

Beneficiarios del proyecto

El proyecto presenta múltiples beneficios tanto para las empresas como para los empleados. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados:

- Al identificar los factores específicos que generan insatisfacción y alta rotación en Millennials y la Generación Z, las empresas del sector comercial de Medellín podrán implementar estrategias efectivas de retención, disminuyendo así los costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados.
- Permitirá a las empresas del sector comercial de Medellín entender mejor las expectativas y necesidades de las nuevas generaciones, facilitando la creación de un ambiente laboral más inclusivo y motivador, fomentando el compromiso y la satisfacción de los empleados.
- Con una menor rotación de personal y un ambiente laboral positivo, se espera un aumento en la productividad de las empresas del sector comercial de Medellín.
- Al contar con información clara sobre los factores que afectan la retención, las empresas podrán ajustar sus políticas de recursos humanos, mejorando sus procesos de reclutamiento, selección y desarrollo profesional.
- Las empresas que implementan prácticas efectivas de retención de talento joven pueden mejorar su reputación en el mercado laboral, atrayendo a más candidatos de calidad y posicionándose como empleadores de elección entre las nuevas generaciones.

- Al reducir la rotación de personal y fomentar un entorno laboral positivo, se contribuirá a un mercado laboral más estable y dinámico en Medellín, beneficiando así a la comunidad y promoviendo un crecimiento económico sostenible en la región.

Grupos beneficiados

- Con esta investigación se busca beneficiar a las empresas del sector comercial de Medellín brindándoles acceso a un documento que les permitirá aplicar los hallazgos a su cultura organizacional, sin embargo, este estudio se enfocará en 50 empresas del sector call centers. Según datos recopilados por la Alcaldía de Medellín y Créame, en la ciudad operan 109 empresas dedicadas a estas actividades, que generan un total de 40,355 empleos.

Tabla 1

Beneficios directos para los grupos involucrados en la investigación.

Grupo beneficiado	Beneficios directos
Propietarios y directivos de empresas que operan como call center	Obtendrán una mejor comprensión de los factores que impulsan la rotación de personal joven y podrán implementar estrategias efectivas para retener a sus empleados, reduciendo costos operativos.
Líderes de recursos humanos	Se beneficiarán al contar con datos precisos y actualizados que les permitirán optimizar sus prácticas y asesorar a otras empresas en la retención de estas generaciones.
Empleados Millennials y Generación Z	Estos empleados experimentarán mejoras en sus condiciones laborales, tales como mayor estabilidad, mejores políticas de trabajo flexible, oportunidades de crecimiento profesional y ambientes laborales más alineados con sus valores y necesidades.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Beneficios indirectos para los grupos relacionados con la investigación.

Grupo beneficiado	Beneficios indirectos
Clientes de las empresas que operan como call center	Los clientes se beneficiarán de un servicio más consistente y de mayor calidad, ya que una menor rotación de personal garantiza empleados más experimentados, capacitados y comprometidos con la empresa.
Familias de los empleados	Al mejorar las condiciones laborales y reducir la rotación, los empleados tendrán una mayor estabilidad laboral, lo que puede significar una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, tanto a nivel económico como emocional.
Otros sectores económicos	Si bien la investigación está centrada en el sector comercial, otros sectores que también enfrentan problemas de rotación de personal joven, como el sector tecnológico o de servicios, podrían adaptar las soluciones que surjan del proyecto para mejorar sus propias prácticas de gestión de talento.

Nota. Elaboración propia.

Impacto esperado del proyecto

El impacto esperado del proyecto en el sector comercial de Medellín, particularmente en las empresas de call centers, puede resumirse en varias transformaciones clave:

Impacto en la gestión empresarial:

- Mejorar la retención de personal joven, ya que, al aplicar los hallazgos de esta investigación aproximadamente 109 empresas del sector comercial que operan en Medellín según datos recopilados por la Alcaldía de Medellín y Créame, podrán implementar estrategias de retención más efectivas, lo que impactará positivamente la estabilidad laboral y reducirá los costos de reemplazo de personal.
- Aproximadamente 109 empresas del sector comercial de Medellín podrán diseñar políticas alineadas con las expectativas de la generación Millennials y Z, como ofrecer mayor

flexibilidad, bienestar laboral y oportunidades de crecimiento profesional. Esto no solo atraerá más talento, sino que también mejorará la satisfacción y compromiso de los empleados.

Impacto económico:

- Al disminuir la rotación de personal, las empresas reducirán significativamente los gastos asociados a costos operativos como la contratación y formación de nuevos empleados. Esto impactará en la eficiencia financiera de las empresas, permitiéndoles destinar recursos a otras áreas clave, como la innovación o expansión.
- Mayor competitividad del sector comercial, reflejado en un personal estable y satisfecho. De este modo las empresas serán más productivas y ofrecerán un mejor servicio al cliente, lo que incrementará su competitividad en el mercado local y regional.

Impacto social:

- Al identificar y solucionar las causas de la rotación, los empleados de las generaciones Millennials y Z gozarán de entornos laborales más estables, satisfactorios y alineados con sus valores. Esto mejorará su calidad de vida, reduciendo el estrés y fomentando un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Proporcionar mayor seguridad laboral y mejores condiciones a los empleados, podría beneficiar a las familias generando ingresos más estables y promoviendo un bienestar emocional derivado de un empleo satisfactorio.

Impacto en la cultura organizacional:

- Fomentará una cultura organizacional inclusiva y dinámica que facilitará la integración de nuevas ideas, la innovación y la colaboración entre distintas generaciones de empleados.

Impacto en la sostenibilidad laboral:

- Empresas comerciales de Medellín con políticas de retención eficaces generarán empleos sólidos y satisfactorios, contribuyendo a la creación de empleos de calidad que impactarán de manera positiva la economía local.

Viabilidad y factibilidad del proyecto**¿Por qué el proyecto se puede hacer?**

Este proyecto se considera viable dado que existe un acceso considerable a datos e información relevante de este sector lo que facilitarán un estudio profundo y bien fundamentado.

Además, el creciente interés por parte de las organizaciones en comprender y abordar la rotación de talento joven crea un contexto favorable para esta investigación. Las empresas reconocen la importancia de retener a sus empleados y están dispuestas a implementar cambios basados en hallazgos que optimicen su gestión del talento.

Asimismo, se cuenta con otras fuentes de información relevante como lo son los profesionales y académicos con experiencia en el campo de los recursos humanos, enriqueciendo el análisis y garantizando la validez y pertinencia de los resultados obtenidos.

Es decir, la combinación de acceso a datos, el interés empresarial y el apoyo profesional hace que este proyecto sea factible y esté alineado con las necesidades actuales del sector comercial en Medellín.

¿Por qué el proyecto conviene hacerse?

La realización de este proyecto es conveniente debido a que comprender los factores que influyen en la rotación de personal permitirá a las empresas desarrollar estrategias efectivas para retener a sus empleados jóvenes. Esto no solo disminuirá los costos asociados con la contratación y

capacitación, sino que también mejorará el clima laboral, lo que puede aumentar la productividad y el compromiso de los trabajadores.

Además, en un entorno comercial competitivo, las empresas que implementen cambios basados en estos hallazgos estarán mejor posicionadas para atraer y mantener talento joven, lo que les otorgará una ventaja significativa en el mercado. Este enfoque también contribuirá al desarrollo económico de Medellín, al fomentar un ambiente laboral más estable y productivo.

Finalmente, este análisis no solo beneficia a las empresas, sino que también tiene un impacto positivo en el desarrollo económico de Medellín ya que al fomentar un ambiente laboral más estable y productivo, se contribuye al bienestar de la comunidad. Además, los resultados de esta investigación pueden servir como base para futuros estudios académicos, enriqueciendo el conocimiento sobre la gestión del talento humano en contextos similares.

CAPÍTULO II

2. Marco Referencial

2.1 Marco Conceptual

Retención de personal: hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener a sus empleados durante un período prolongado, evitando una alta rotación de personal. Esto implica la implementación de estrategias y políticas que fomenten la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los trabajadores para que permanezcan en la organización.

Según Chiavenato (2009) los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Generación Millennials: personas nacidas entre 1981 y 1996, conocidas también como nativos digitales y caracterizados por tener adaptación a la tecnología por haber crecido durante el auge de los teléfonos móviles, el internet, las computadoras personas, están orientados a un propósito y en constante búsqueda de flexibilidad laboral, poseen un nivel educativo más alto que el de generaciones anteriores y presentan una composición social más diversa.

Generación Z: también conocidos como centennials, es el grupo de personas nacidas entre mediados de los años 90 y finales de los 2000. Nacidos en la era de innovación tecnológica, tienen la información inmediata y amplias plataformas de redes sociales. Sus pensamientos están enfocados en ser empresarios, dirigir su propio tiempo, mantener una relación positiva con el medio ambiente, mantener una buena salud mental.

Sector comercial: actividades económicas orientadas a la compra y venta de bienes y servicios, actuando como intermediario entre los productores y los consumidores finales. Este sector abarca tanto el comercio mayorista (venta en grandes cantidades a otros negocios) como el minorista (venta directa al consumidor), y puede desarrollarse en canales físicos o digitales.

Motivación laboral: según Chiavenato (2002), es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer necesidades individuales. Además, señala que la motivación opera en términos de fuerzas activas e impulsoras, manifestadas en deseos y temores.

2.2 Marco Contextual

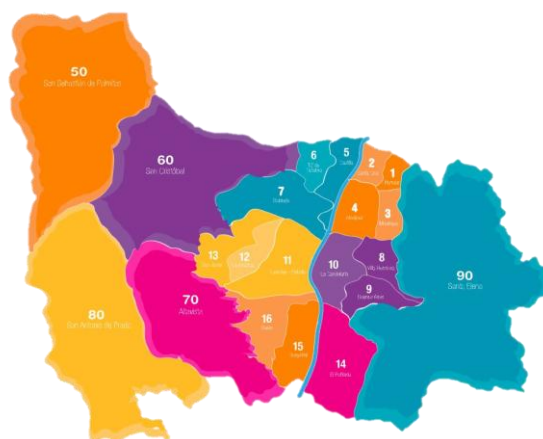


Figura 1

Mapa de comunas y corregimientos de Medellín.

Fuente: Alcaldía de Medellín (2025).

Medellín, catalogado Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación y uno de los centros económicos más relevantes de Colombia, contribuye con aproximadamente el 8 % al PIB nacional y se destaca por su alta generación de empleo formal en el Área Metropolitana (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019; DANE, 2024). La ciudad se caracteriza por una actividad empresarial

dinámica en el sector comercial, la cual ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años impulsadas por la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías. Estas condiciones han modificado la forma en que las empresas gestionan sus relaciones laborales, evidenciando desafíos en la retención del talento, especialmente entre los grupos de empleados más jóvenes.

En el sector comercial, los empleados se distribuyen en distintas generaciones que presentan expectativas y comportamientos diferenciados. Los Millennials, nacidos entre 1981 y 1996, han vivido la transición digital y diversas crisis económicas, lo que los ha llevado a valorar oportunidades de desarrollo profesional, ambientes de trabajo colaborativos y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal (Deloitte Colombia, 2023). Por su parte, la Generación Z, compuesta por individuos nacidos entre 1997 y 2012, es nativa digital y demanda condiciones laborales que incluyan flexibilidad, innovación y un compromiso palpable con la sostenibilidad y la responsabilidad social (Deloitte Global, 2024). Estas expectativas se traducen en la preferencia por empleadores que ofrezcan modalidades de trabajo flexibles, programas de capacitación y beneficios integrales que vayan más allá del salario.

La alta rotación de personal que se observa en este contexto se relaciona, en parte, con la carencia de esquemas laborales adaptados a las necesidades de estas generaciones. La falta de oportunidades para el crecimiento interno y la insuficiente oferta de programas de mentoring contribuyen a que tanto Millennials como miembros de la Generación Z busquen en el mercado laboral opciones que les permitan alcanzar sus metas profesionales y personales. Asimismo, la competitividad en la compensación integral –que incluye seguros de salud, bonificaciones, y opciones de horarios flexibles– es esencial para satisfacer sus expectativas, ya que estos beneficios resultan determinantes para la retención del talento (DANE, 2024).

Las empresas del sector comercial en Medellín enfrentan, por tanto, el reto de ajustar sus políticas de recursos humanos para responder a las demandas específicas de estas generaciones. El éxito en la atracción y retención del talento dependerá de la capacidad de las organizaciones para ofrecer entornos laborales que promuevan el desarrollo profesional, la innovación, y una cultura organizacional alineada con valores de inclusión y sostenibilidad. Este enfoque no solo contribuirá a reducir la alta rotación de personal, sino que también fortalecerá la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más digital y socialmente responsable.

En paralelo, el contexto comercial de Medellín ha evidenciado el surgimiento de nuevos fenómenos, como el crecimiento del emprendimiento juvenil, el fortalecimiento del ecosistema de startups y la expansión del trabajo independiente (freelance), especialmente en áreas como el diseño, el marketing digital, la tecnología y la producción de contenidos. Estos modelos alternativos de vinculación laboral han ganado terreno entre los jóvenes, quienes encuentran en ellos mayor flexibilidad, autonomía y posibilidades de desarrollo profesional.

A esto se suma el atractivo que ejercen las oportunidades internacionales, que hoy son más accesibles gracias a la digitalización del trabajo. Plataformas de empleo remoto, programas de formación global y ofertas laborales desde el extranjero permiten que jóvenes de Medellín trabajen para empresas en Estados Unidos, Europa y otros mercados, sin necesidad de migrar físicamente. Este escenario ha ampliado su horizonte profesional y ha incrementado la exigencia hacia las empresas locales en términos de competitividad laboral y bienestar.

2.3 Marco Teórico

La **rotación de personal**, definida por Chiavenato (2009) como el flujo de entradas y salidas de empleados en una organización durante un periodo determinado, es un fenómeno que puede ser inducido por la propia empresa o surgir de manera espontánea. Cuando la organización decide reemplazar parte de su personal para mejorar su potencial humano, se habla de una rotación controlada. Sin embargo, si las salidas ocurren sin la intención de la empresa, sino por iniciativa del empleado (renuncia) es esencial identificar las causas para implementar medidas correctivas (Chiavenato, 2009).

Causas de la rotación de personal

Según Chiavenato (2009), las causas de la rotación pueden dividirse en internas y externas:

- **Internas:** Incluyen políticas salariales poco competitivas, beneficios laborales insuficientes, condiciones de trabajo inadecuadas, falta de reconocimiento y oportunidades limitadas de desarrollo profesional.

Si ampliamos estas causas podemos encontrar:

- **Insatisfacción y Percepción de Inequidad:** Cuando los empleados perciben falta de reconocimiento, condiciones laborales inadecuadas o injusticias en las políticas internas, se genera desmotivación, lo que incrementa la intención de abandonar la organización (García-Sánchez, 2015).
- **Estilo de Liderazgo y Gestión:** Un liderazgo autocrático o poco empático puede afectar negativamente la relación entre directivos y colaboradores. En contraste, un liderazgo transformacional y participativo genera un ambiente favorable para la retención (López & Ramírez, 2014).
- **Escasas Oportunidades de Desarrollo:** la carencia de programas de formación y planes de carrera limita la percepción de crecimiento profesional. Los empleados que no

visualizan un futuro dentro de la organización tienden a buscar alternativas que les permitan desarrollarse (Martínez, 2016).

- **Condiciones de Trabajo y Remuneración:** salarios poco competitivos, beneficios insuficientes y un entorno laboral desfavorable son determinantes para que los trabajadores opten por buscar mejores condiciones en otras empresas.

- **Externas:** Factores como la situación económica general, la oferta y demanda en el mercado laboral, y las oportunidades de empleo en otras empresas influyen en la decisión de los empleados de permanecer o dejar una organización. Si ampliamos algunas de ellas podemos encontrar:
 - **Mercado Laboral Competitivo:** En contextos donde existen múltiples oportunidades de empleo y las condiciones salariales resultan más atractivas, el movimiento del personal aumenta, evidenciando la influencia del entorno en la decisión de cambiar de trabajo (Ruiz et al., 2017).
 - **Condiciones Económicas Generales:** Las fluctuaciones económicas pueden afectar la disponibilidad de empleo. En épocas de bonanza, se experimenta una mayor movilidad laboral, mientras que, en tiempos de crisis, aunque la rotación pueda reducirse, esto no siempre se traduce en una mejora de las condiciones laborales.
 - **Avances Tecnológicos y Cambios en el Sector:** la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías demandan competencias actualizadas. Cuando los trabajadores sienten que sus habilidades no se adaptan a las nuevas exigencias, esto puede convertirse en un incentivo para buscar organizaciones que inviertan en formación y actualización.

Consecuencias de la rotación de personal

La rotación de personal conlleva diversas consecuencias para las organizaciones:

- **Impacto Económico:** la rotación genera costos directos, como el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, e indirectos, relacionados con la pérdida temporal de productividad durante el periodo de adaptación del nuevo personal (Arrieta, 2013).
- **Pérdida de conocimiento:** la salida de empleados experimentados que poseen conocimientos valiosos y experiencia específica de la empresa, lo que puede afectar la continuidad operativa y la calidad del trabajo.
- **Efectos en la Moral y la Cultura Organizacional:** un entorno de constantes cambios puede afectar el clima laboral, disminuir la cohesión del equipo y generar una sensación de inestabilidad. La incertidumbre provocada por la alta rotación se vincula con una menor motivación y compromiso de los empleados que permanecen, repercutiendo negativamente en la cultura organizacional (Vázquez, 2014).

Estrategias para reducir la rotación de personal

Para minimizar la rotación, Chiavenato (2009) sugiere:

- **Mejorar las condiciones laborales:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo, que combine espacios seguros y saludables con políticas orientadas al bienestar integral. La implementación de programas de salud, flexibilidad en horarios y teletrabajo son prácticas que ayudan a equilibrar la vida laboral y personal.
- **Implementar políticas salariales competitivas:** Revisar y actualizar de forma periódica las escalas salariales y los beneficios sociales, asegurando que estos sean competitivos en el mercado y reconozcan el esfuerzo y dedicación del personal. El reconocimiento económico

y no económico (premios, incentivos, reconocimientos públicos) fortalece el sentido de pertenencia.

- **Fomentar el desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades formativas que permitan a los empleados actualizarse y desarrollarse profesionalmente. La creación de planes de carrera, programas de mentoring y coaching, y la inversión en la formación tecnológica son fundamentales para mantener la competitividad y motivación del talento humano.
- **Fortalecimiento del Liderazgo y la Comunicación Interna:** un liderazgo basado en la empatía y la comunicación abierta es esencial para crear un clima de confianza. Capacitar a los líderes en habilidades interpersonales y en la gestión del cambio ayuda a detectar tempranamente señales de desmotivación y a implementar medidas correctivas.
- **Adaptación a la Diversidad Generacional y Cultural:** Las estrategias de retención deben contemplar la diversidad de perfiles dentro de la organización. Desarrollar políticas que atiendan las particularidades de cada generación, y fomentar una cultura inclusiva que valore la diversidad de ideas y estilos, contribuye a la creación de equipos más cohesionados y motivados.
- **Innovación en la Gestión del Talento:** Adoptar tecnologías en el área de recursos humanos para monitorear el clima laboral, implementar encuestas de satisfacción y utilizar análisis de datos para predecir y anticipar la rotación permite una intervención proactiva, creando estrategias a medida para cada situación.

Implementar estas estrategias puede contribuir significativamente a reducir la rotación de personal y a fortalecer la estabilidad y eficiencia de la organización.

CAPÍTULO III

3. Diseño Metodológico

Este proyecto está dentro de la siguiente línea de investigación institucional de UNIMINUTO: Innovaciones Sociales y Productivas. La sublínea de investigación asociada es Dualidad Empresarial para el Tejido Empresarial. Se considera esta línea debido a que se pretende mejorar el desarrollo de las empresas a través de proyectos de investigación relacionados con sus estrategias para la sostenibilidad en el entorno económico.

El eje temático es la gestión estratégica de los proyectos. Se considera este eje temático partiendo del hecho de que las habilidades gerenciales hacen parte de esa visión y formación que deben de tener los gerentes para atender el mercado y buscar oportunidades basados en las necesidades del sector y la posición de las empresas dentro de este.

3.1 La ruta metodológica

Fase 1: Revisión de literatura sobre rotación de personal, expectativas y motivaciones de las generaciones Millennials y Z, y tendencias en el sector comercial.

Fase 2: Recolectar datos cualitativos y cuantitativos de los empleados de las empresas comerciales en Medellín, específicamente de las generaciones Millennials y Z.

Fase 3: Proponer estrategias de retención de personal joven en las empresas comercial en Medellín.

3.2 Enfoque

El enfoque metodológico de este proyecto investigativo será mixto, ya que se combinarán técnicas cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de obtener una visión más completa y enriquecida sobre los factores que influyen en la rotación de personal de las generaciones Millennials y Z en las

empresas del sector comercial de Medellín. La combinación de estos enfoques permite integrar tanto la medición precisa de los factores de rotación (enfoque cuantitativo) como la exploración profunda y detallada de las percepciones, motivaciones y experiencias individuales (enfoque cualitativo).

3.3 Técnicas y fuentes

Tabla 3

Objetivos, fuentes y técnicas de recolección de *información*.

Objetivos	Fuentes	Técnicas
Identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal de las nuevas generaciones Millennials y Z en las empresas del sector comercial de Medellín.	169 empleados de las empresas comerciales de Medellín de las generaciones Millennials y Z considerando una población de 300. N =300 NC= 95% ME= 5% Tamaño muestra: 169	Encuesta
Proponer estrategias de mejoramiento para la retención de empleados considerando las características de las generaciones Millennials y Z.	Experto en gestión del talento humano	Entrevista a profundidad
Encontrar diferencias entre las expectativas y motivaciones de los empleados	Inicialmente se revisará: • Informes de asociaciones profesionales como la Asociación de	Revisión documental

de las generaciones Millennials y Z en comparación con las generaciones anteriores.	Gestión Humana y de Recursos Humanos de Colombia (ACRIP). <ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre el futuro del empleo 2023 del Foro Económico Mundial. • Estudios de tendencias laborales globales de consultoras como Deloitte. 	
---	--	--

Nota. Elaboración propia.

A continuación, presenta el detalle de la encuesta, el grupo focal y la entrevista a profundidad se implementarán para la recolección de datos en esta investigación:

1) ENCUESTA

Instrucciones:

Estimado/a empleado/a, agradecemos tu participación en esta encuesta. El objetivo es identificar los factores que influyen en la rotación de personal en las empresas comerciales de Medellín, especialmente en las generaciones Millennials y Z. Tu experiencia y opinión son fundamentales para comprender estos factores. La información que compartas será confidencial y solo se utilizará con fines de investigación. A continuación, te pedimos que respondas con sinceridad, marcando la opción que mejor describa tu situación o punto de vista.

1. ¿A cuál grupo generacional pertenece?

- Generación Z (18-24 años)
- Generación Millennials (25-40 años)
- Otra

2. ¿En qué área de la empresa trabaja?

- Ventas
- Marketing
- Logística/Operaciones
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Otros

3. ¿Qué tan importante es para usted el desarrollo profesional en su empleo actual?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

4. ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional en su empleo actual?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. ¿En qué medida su trabajo actual satisface sus expectativas laborales?

- Totalmente
- En gran medida
- Neutral
- Poco

- Nada

6. ¿Ha considerado alguna vez cambiarse de trabajo en los últimos 12 meses?

- Sí, he considerado seriamente cambiarme de trabajo
- Sí, he considerado, pero no seriamente
- No, no lo he considerado

7. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, ¿cuál fue la principal razón?

- Salario bajo o falta de beneficios
- Pocas oportunidades de crecimiento
- Ambiente laboral tóxico o conflictos
- Poca flexibilidad laboral
- Carencia de reconocimiento de los líderes por la labor desempeñada
- Cultura organizacional poco inclusiva
- Otros

8. ¿Cómo calificaría el balance entre su vida personal y laboral en su trabajo actual?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy malo

9. ¿Qué tan importante es para usted tener flexibilidad laboral (teletrabajo, horarios flexibles)?

- Muy importante
- Importante
- Neutral

- Poco importante

10. ¿Cuál considera que es la principal diferencia entre las expectativas laborales de las generaciones Millennials y Z respecto a generaciones anteriores?

- Mayor énfasis en la estabilidad laboral
- Mayor búsqueda de propósito y valores en la empresa
- Preferencia por trabajos flexibles y con mayor equilibrio entre vida personal y laboral
- Más enfocados en el salario y beneficios económicos
- Búsqueda de un entorno laboral inclusivo y diverso
- Otros

11. ¿Cree que las empresas deben ajustar sus estrategias de retención para adaptarse mejor a las expectativas de las generaciones Millennials y Z?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

12. ¿Qué tipo de estrategias serían más efectivas para reducir la rotación de personal entre las generaciones Millennials y Z?

- Programas de desarrollo profesional
- Políticas de trabajo flexible (teletrabajo, horarios flexibles)
- Mejoras en la compensación y beneficios
- Implementación de un liderazgo más inclusivo
- Programas de bienestar (salud mental, actividades recreativas, convenios con gimnasios)
- Otros

13. ¿Cree que la empresa promueve un entorno de trabajo que favorezca la salud mental y el bienestar de los empleados?

- Sí, totalmente
- Sí, en cierta medida
- No, pero están trabajando en ello
- No, no se promueve
- No respondo

14. ¿Cómo calificaría su nivel general de satisfacción con su trabajo actual?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

15. ¿Estaría dispuesto a recomendar su lugar de trabajo a otras personas de su misma generación (Millennials o Generación Z)?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

Gracias por tomarte el tiempo para responder esta encuesta. Tu opinión es crucial para mejorar las condiciones laborales en las empresas comerciales de Medellín y para reducir la rotación de personal en las generaciones Millennials y Z.

2) GUIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Momento de inicio (5 minutos)

Buen día, mi nombre es Daniela Cárdenas y seré la moderadora de este espacio. Agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. El objetivo de nuestra conversación es profundizar en su experiencia y perspectiva sobre cómo las empresas pueden mejorar la retención de empleados, especialmente de las generaciones Millennials y Z. Queremos entender mejor las estrategias que pueden implementarse para adaptarse a las expectativas y características de estos grupos generacionales.

Sabemos que la rotación de personal en las nuevas generaciones está influyendo en muchas empresas, por lo que su conocimiento y experiencia son fundamentales para ayudarnos a identificar mejores prácticas en la gestión del talento.

Momento central: (35 minutos)

Todas las respuestas serán tratadas con confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

- **Pregunta 1:** Desde su experiencia, ¿qué factores considera que están influyendo en la rotación de empleados dentro de las generaciones Millennials y Z en el entorno empresarial actual?
- **Pregunta 2:** ¿Cómo influye la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la decisión de estas generaciones de quedarse o dejar una empresa?
- **Pregunta 3:** Desde su conocimiento y experiencia, ¿qué estrategias son más efectivas para retener a empleados Millennials y Z en las empresas, especialmente dentro del sector comercial?
- **Pregunta 4:** ¿En qué medida las políticas de flexibilidad laboral, como el teletrabajo o los horarios flexibles, impactan la retención de estos grupos generacionales?

- **Pregunta 5:** Teniendo en cuenta las características y expectativas de estas generaciones, ¿cómo deberían adaptarse los procesos de selección y contratación para atraer y retener mejor a los Millennials y Z?
- **Pregunta 6:** En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales barreras o desafíos al implementar estrategias de retención dirigidas a Millennials y Z en las empresas?

Momento de cierre: (5 minutos)

Para finalizar, ¿hay alguna recomendación que le gustaría compartir con las empresas del sector comercial en Medellín para mejorar la retención de Millennials y Z? ¿O algún aspecto adicional que considere relevante?"

Gracias por compartir su valiosa experiencia. Sus respuestas son fundamentales para ayudar a las empresas a implementar estrategias más efectivas para la retención del talento de estas generaciones.

3) GUION REVISIÓN DOCUMENTAL

Tabla 4

Guion para la revisión documental.

Documento	Tipo de documento	Tema
Informes de asociaciones profesionales como la Asociación de Gestión Humana y de Recursos Humanos de Colombia (ACRIP)	Formato digital	Análisis de la rotación laboral y las razones de los cambios de trabajo.
Informe sobre el futuro del empleo 2023 del Foro Económico Mundial.	Formato digital	Tendencias en la contratación de jóvenes profesionales y las motivaciones detrás de sus decisiones laborales.
Informes sobre tendencias de capital humano 2024 de Deloitte.	Formato digital	Comparativa de las motivaciones laborales entre generaciones.

Nota. Elaboración propia.

3.4 Plan de acción

Tabla 5
Plan de acción.

Objetivos	Actividades	Fuentes	Técnicas	Resultados
Identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal de las nuevas generaciones Millennials y Z en las empresas del sector comercial de Medellín.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la encuesta • Aplicación de la encuesta • Tabulación de los resultados de la encuesta • Análisis de datos 	<p>169 empleados de las empresas comerciales de Medellín de las generaciones Millennials y Z considerando una población de 300.</p> <p>N =300</p> <p>NC= 95%</p> <p>ME= 5%</p> <p>Tamaño muestra: 169</p>	Encuesta	Matriz de Factores de Rotación
Proponer estrategias de mejoramiento para la retención de empleados considerando las	<ul style="list-style-type: none"> • Guion de la entrevista • Aplicación de la entrevista • Analizar la información 	Experto en gestión del talento humano	Entrevista a profundidad	Documento con estrategias de retención específicas para Millennials y Generación Z

características de las generaciones Millennials y Z.	obtenida en la entrevista.			
Encontrar diferencias entre las expectativas y motivaciones de los empleados de las generaciones Millennials y Z en comparación con las generaciones anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información • Análisis y comparación de datos 	<p>Inicialmente se revisará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de asociaciones profesionales como la Asociación de Gestión Humana y de Recursos Humanos de Colombia (ACRIP) • Informe sobre el futuro del empleo 2023 del Foro Económico Mundial. • Estudios de tendencias 	Revisión documental	Video explicativo sobre las diferencias generacionales

		laborales globales de consultoras como Deloitte.		
--	--	---	--	--

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. Resultados y análisis

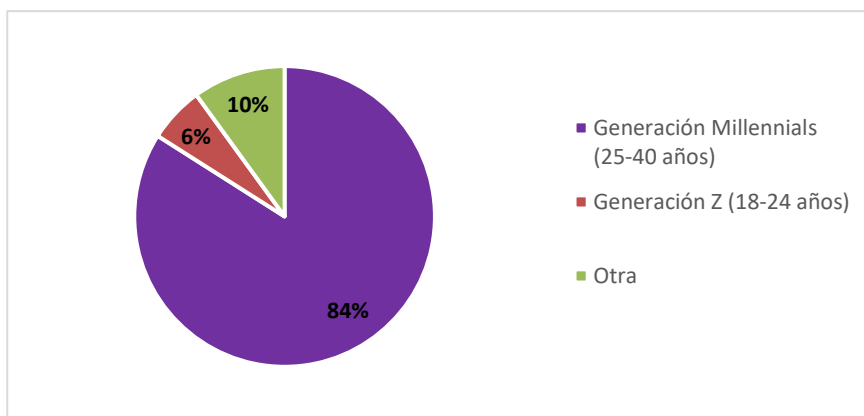
4.1. Objetivo 1: Identificar los factores que contribuyen a la rotación de personal de las nuevas generaciones Millennials y Z en las empresas del sector comercial de Medellín.

4.1.1 Resultados

1) ¿A cuál grupo generacional pertenece?

Figura 2

Grupo generacional.

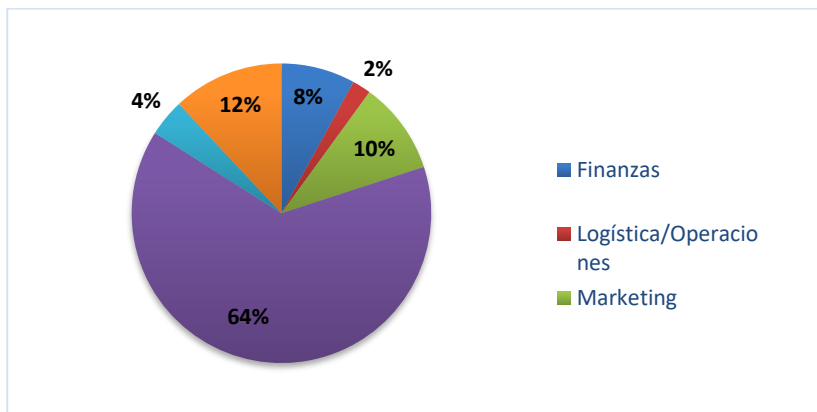


Nota. Elaboración propia.

2) ¿En qué área de la empresa trabaja?

Figura 3

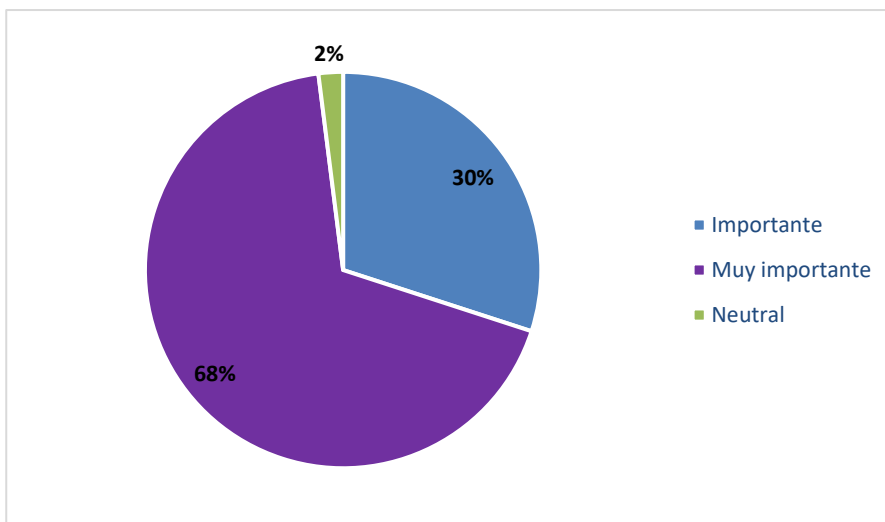
Área de trabajo.



Nota. Elaboración propia.

3) ¿Qué tan importante es para usted el desarrollo profesional en su empleo actual?

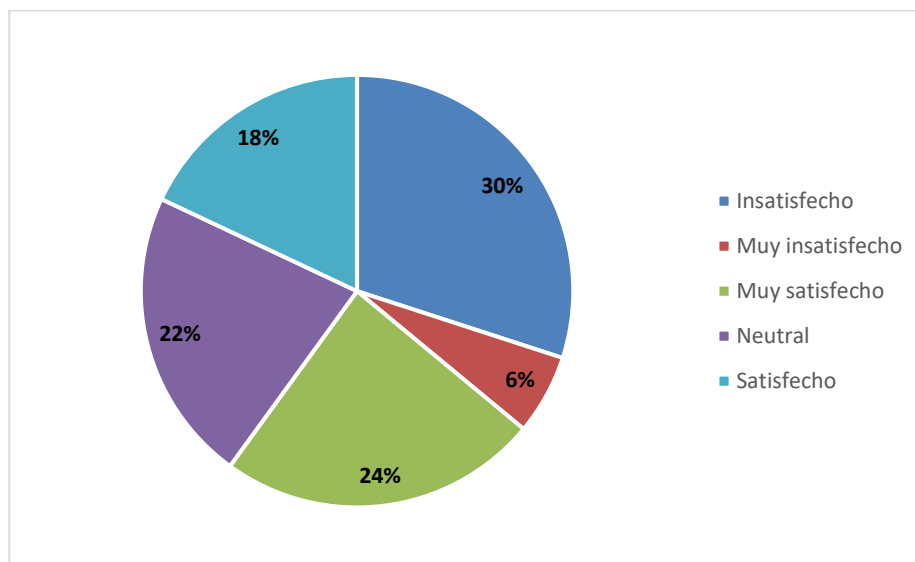
Figura 4
Desarrollo profesional.



Nota. Elaboración propia.

4) ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional en su empleo actual?

Figura 5
Oportunidades de crecimiento profesional.

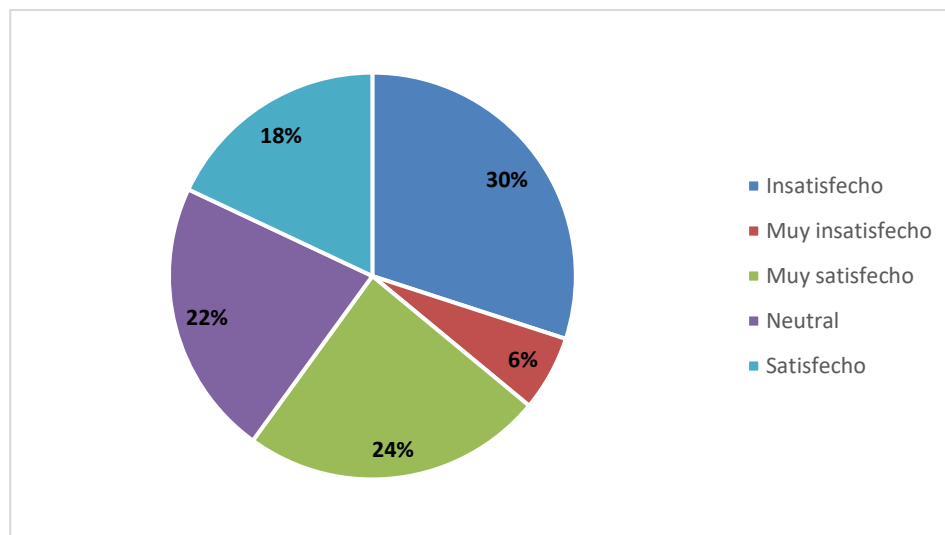


Nota. Elaboración propia.

5) ¿En qué medida su trabajo actual satisface sus expectativas laborales?

Figura 6

Expectativas laborales.

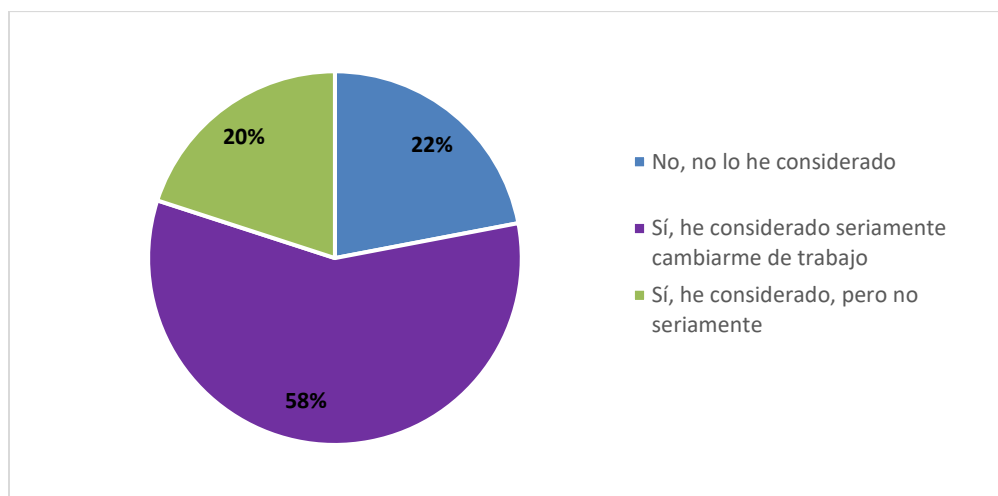


Nota. Elaboración propia.

6) ¿Ha considerado alguna vez cambiarse de trabajo en los últimos 12 meses?

Figura 7

Posibilidad de cambio de trabajo.

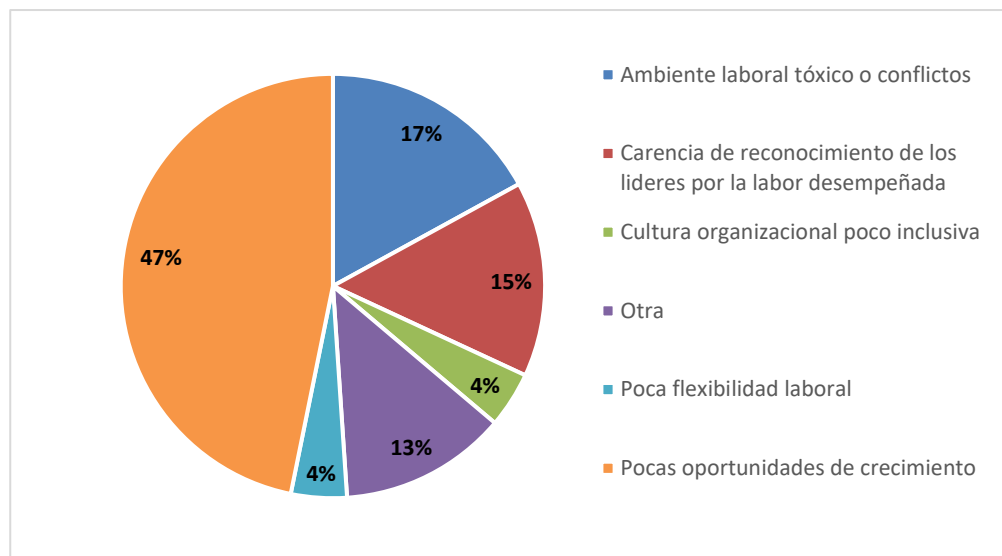


Nota. Elaboración propia.

7) Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, ¿cuál fue la principal razón?

Figura 8

Razón de cambio laboral.

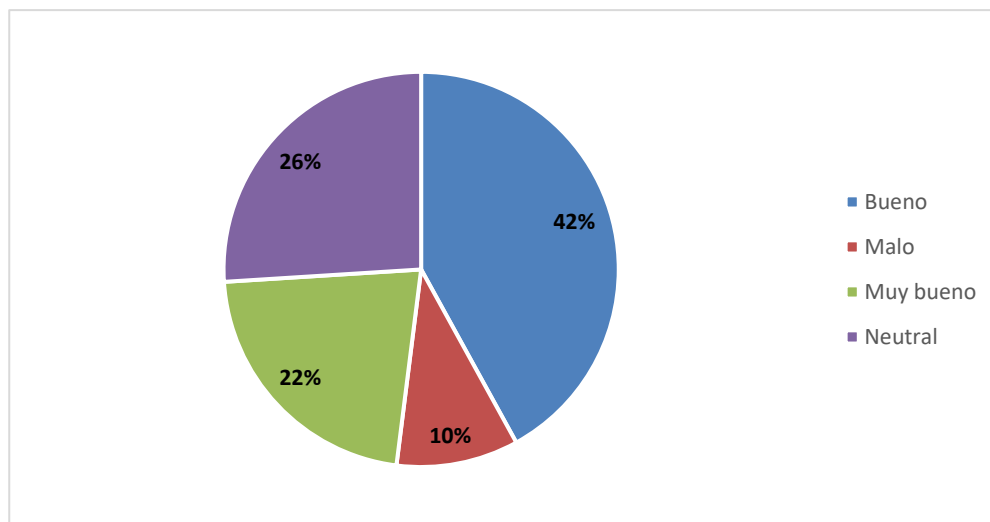


Nota. Elaboración propia.

8) ¿Cómo calificaría el balance entre su vida personal y laboral en su trabajo actual?

Figura 9

Balance entre vida personal y laboral

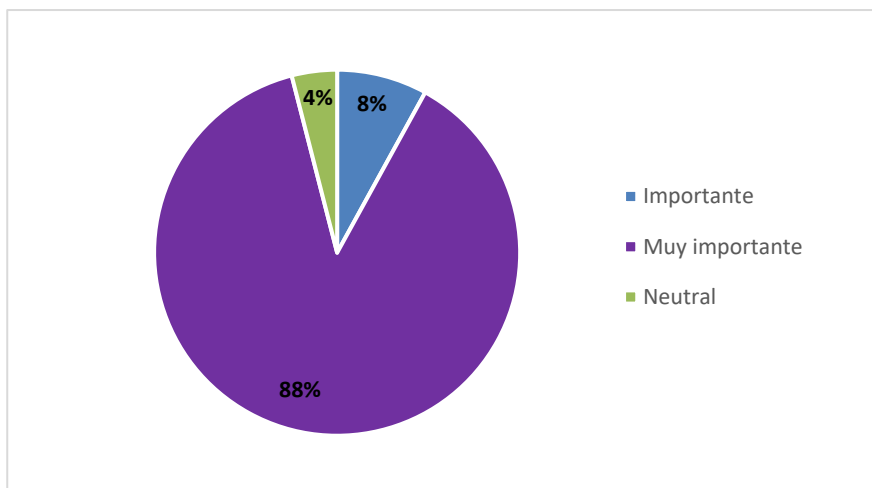


Nota. Elaboración propia.

9) ¿Qué tan importante es para usted tener flexibilidad laboral (teletrabajo, horarios flexibles)?

Figura 10

Flexibilidad laboral.

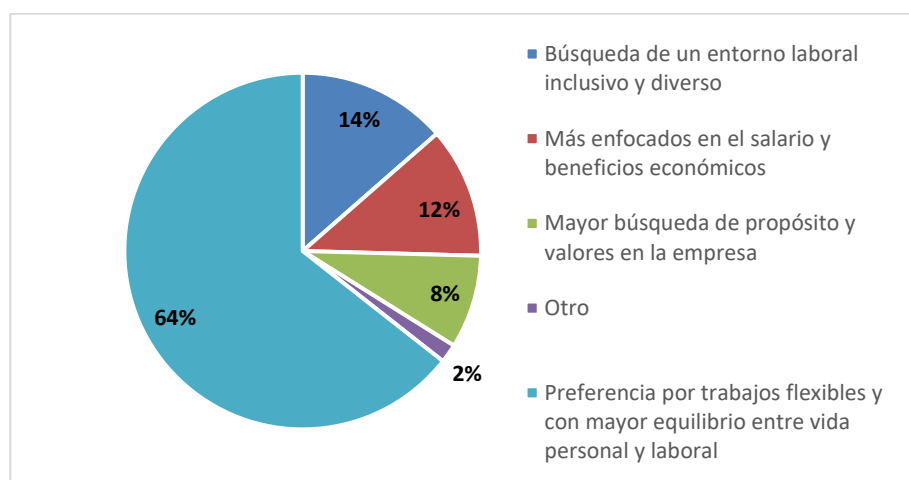


Nota. Elaboración propia.

10) ¿Cuál considera que es la principal diferencia entre las expectativas laborales de las generaciones Millennials y Z respecto a generaciones anteriores?

Figura 11

Diferencias expectativas laborales.

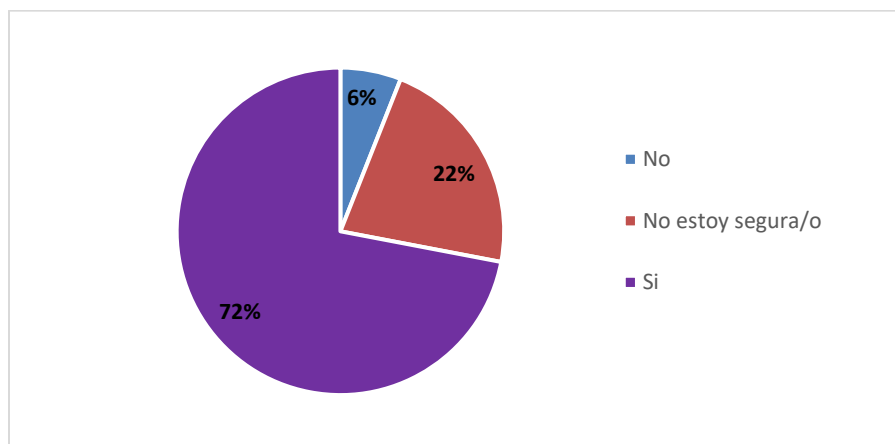


Nota. Elaboración propia.

11) ¿Cree que las empresas deben ajustar sus estrategias de retención para adaptarse mejor a las expectativas de las generaciones Millennials y Z?

Figura 12

Ajuste estrategias de retención.

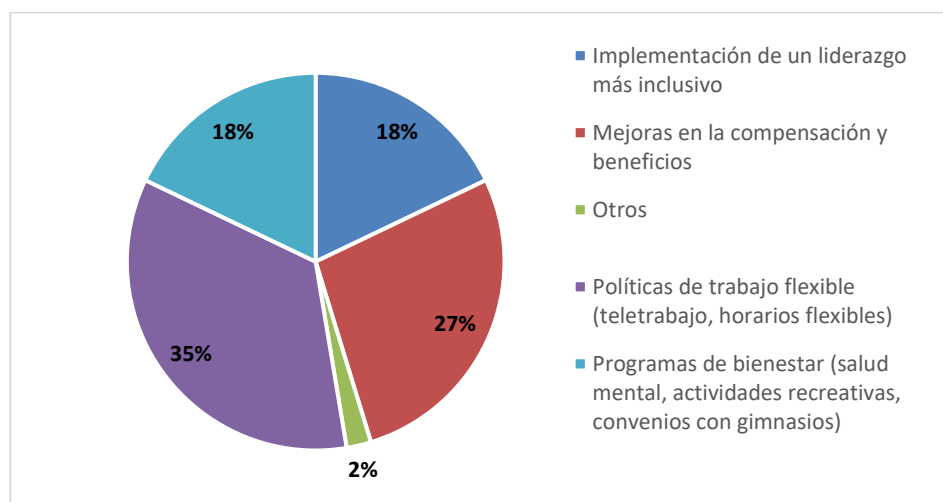


Nota. Elaboración propia.

12) ¿Qué tipo de estrategias serían más efectivas para reducir la rotación de personal entre las generaciones Millennials y Z?

Figura 13

Estrategias para reducir la rotación de personal

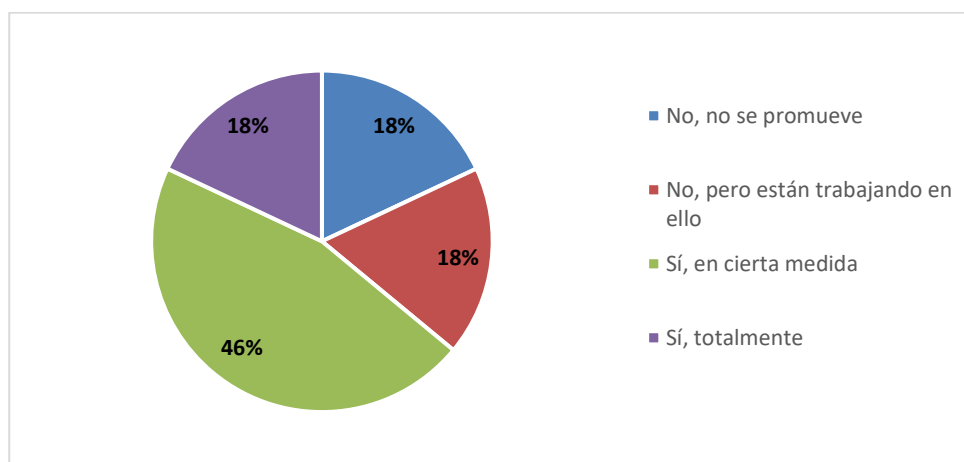


Nota. Elaboración propia.

13) ¿Cree que la empresa promueve un entorno de trabajo que favorezca la salud mental y el bienestar de los empleados?

Figura 14

Entorno de trabajo.

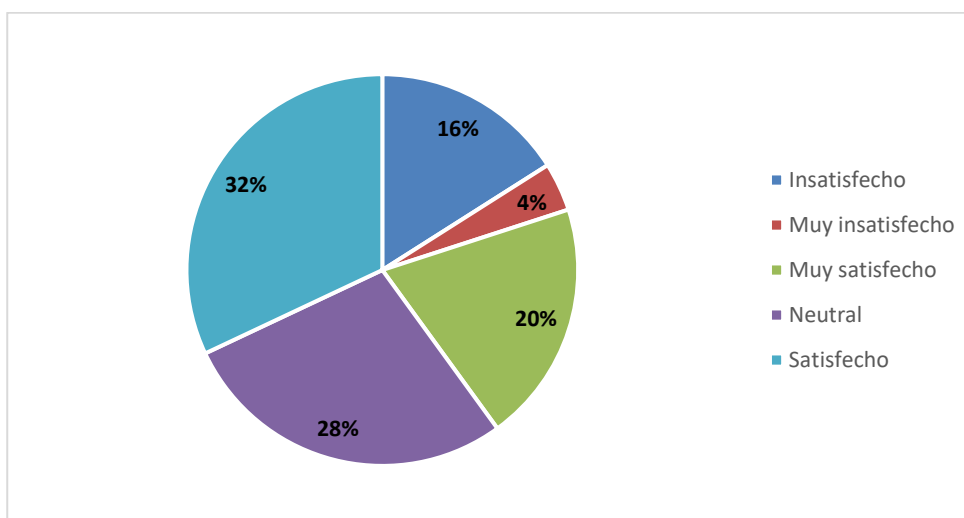


Nota. Elaboración propia.

14) ¿Cómo calificaría su nivel general de satisfacción con su trabajo actual?

Figura 15

Satisfacción laboral.



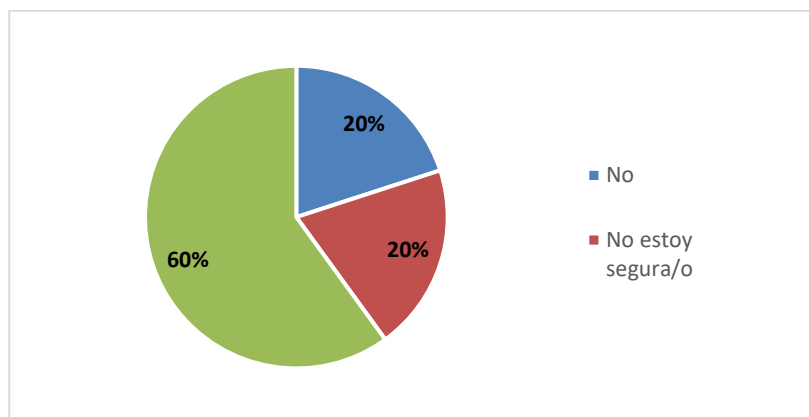
Nota. Elaboración propia.

15) ¿Estaría dispuesto a recomendar su lugar de trabajo a otras personas de su misma generación

(Millennials o Generación Z)?

Figura 16

Recomendación lugar de trabajo.



Nota. Elaboración propia.

4.1.2 Análisis

- Del total de encuestados, el 84% pertenece a la generación Millennial, lo que indica que esta generación constituye el grupo predominante en la fuerza laboral de las empresas comerciales encuestadas. Esto representa una ventaja metodológica, ya que permite enfocar el análisis en una generación altamente expuesta al fenómeno de la rotación laboral voluntaria.
- Un hallazgo fundamental es que el 88% de los encuestados considera “muy importante” la flexibilidad laboral, incluyendo teletrabajo y horarios ajustables. Esta preferencia también se evidenció cuando el 64% afirmó que la principal diferencia entre las generaciones jóvenes y las anteriores radica en la búsqueda de mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos datos permiten concluir que las generaciones Millennials y

Z no solo valoran el salario o el ascenso jerárquico, sino también las condiciones que les permitan conciliar su vida profesional con su bienestar personal.

- Un 32% de los encuestados se encuentra insatisfecho con su trabajo actual, lo cual refuerza la existencia de un entorno organizacional que no responde de manera adecuada a las expectativas de las nuevas generaciones. Esta situación impacta negativamente en la fidelización del talento y la reputación de las empresas como empleadores.
- La encuesta evidencia que una parte significativa de los empleados ha contemplado la posibilidad de abandonar su puesto en el último año. Dentro de aquellos que han considerado un cambio, se destaca que la principal causa es la percepción de que las oportunidades de crecimiento profesional son insuficientes, mientras que la rigidez en las políticas laborales, que limita la flexibilidad, también incide de manera importante. Esta situación indica que existe una discordancia crítica entre lo que los trabajadores aspiran en términos de desarrollo y equilibrio entre vida personal y laboral, y lo que realmente ofrece la organización.
- Los resultados evidencian que los principales factores que contribuyen a la rotación de personal entre Millennials y Z se centran en la desconexión entre las expectativas profesionales y las oportunidades reales que ofrece la empresa, así como en la rigidez de las políticas laborales. La falta de programas de crecimiento adecuados y la carencia de flexibilidad en el entorno laboral han generado un clima de insatisfacción, que impulsa a los empleados a considerar seriamente el cambio de empleo.

4.2 Objetivo 2: Proponer estrategias de mejoramiento para la retención de empleados considerando las características de las generaciones Millennials y Z.

4.2.1 Resultados

- **Pregunta 1:** Desde su experiencia, ¿qué factores considera que están influyendo en la rotación de empleados dentro de las generaciones Millennials y Z en el entorno empresarial actual?

Son varios los factores que influyen, entre ellos tenemos:

- a. Búsqueda de un empleo que les genere flexibilidad y retos, por lo que pueden cambiar de trabajo si no se cumplen sus expectativas.
 - b. Están buscando empleos que le brinden mejores salarios y condiciones laborales y esto también es un factor determinante que influyen en sus decisiones.
 - c. La situación económica es un factor que determina esta decisión, cuando la economía es estable y hay muchas ofertas laborales, los empleados tienden a cambiar de trabajo, sin importar la generación.
 - d. El estrés laboral es otro aspecto crucial. Un ambiente de trabajo sobredemandante o con una gestión inadecuada de la carga laboral contribuye a la desmotivación y al desgaste emocional.
 - e. La falta de capacitación y desarrollo profesional se traduce en una sensación de estancamiento.
- **Pregunta 2:** ¿Cómo influye la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la decisión de estas generaciones de quedarse o dejar una empresa?

La cultura organización y los estilos de liderazgo, son dos factores determinantes para tomar decisiones en ambas generaciones, es decir, los líderes son quienes tienen la capacidad de inspirar, motivar, y guiar a los miembros de una organización y el estilo de liderazgo de un líder influye en la forma en que se comunican, toman decisiones, y promueven los valores de la organización.

Las nuevas generaciones, como los Millennials y la generación Z, tienen valores y principios que han dado forma a lo que representa para ellos el trabajo y la cultura organizacional. Por ejemplo, los Millennials valoran la diversidad y la inclusión.

- **Pregunta 3:** Desde su conocimiento y experiencia, ¿qué estrategias son más efectivas para retener a empleados Millennials y Z en las empresas, especialmente dentro del sector comercial?

Son muchas las estrategias que se pueden hacer para lograr este propósito, entre ellas:

- a. Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional: Implementando programas de capacitación, talleres, mentorías y oportunidades de ascenso.
 - b. Generar un ambiente de trabajo atractivo: Ofreciendo flexibilidad laboral, espacios de descanso, áreas de recreación y programas de bienestar.
 - c. Brindar feedback constante: Realizando evaluaciones de desempeño y generando una cultura de alto rendimiento.
 - d. Establecer metas medibles y objetivos unificados: Desarrollando planes de carrera personalizados.
 - e. Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal: Ofreciendo acuerdos laborales flexibles.
 - f. Reconocer el talento: Valorando y reconociendo el desempeño de los colaboradores.
- **Pregunta 4:** ¿En qué medida las políticas de flexibilidad laboral, como el teletrabajo o los horarios flexibles, impactan la retención de estos grupos generacionales?

Las políticas de flexibilidad inciden significativamente en la retención de Millennials y Gen Z, ya que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal, lo que mejora notablemente la calidad de vida de los empleados. El ambiente de trabajo flexible genera un fuerte sentido de

autonomía y compromiso con la organización y esto a su vez se traduce en mayor lealtad y menor rotación en un mercado laboral competitivo.

- **Pregunta 5:** Teniendo en cuenta las características y expectativas de estas generaciones, ¿cómo deberían adaptarse los procesos de selección y contratación para atraer y retener mejor a los Millennials y Z?

Los procesos de selección y contratación deberían ser ágiles, transparentes, y personalizados.

También es importante que las empresas entiendan sus expectativas y valores.

Atracción:

- a. Conocer las expectativas de los candidatos
- b. Ofrecer un proceso de selección eficiente y personalizado
- c. Comunicar claramente las funciones, el salario, y el margen de crecimiento
- d. Utilizar las redes sociales para relacionarse con los candidatos
- e. Ofrecer flexibilidad, crecimiento profesional, y un sentido de propósito
- f. Crear una marca empleadora fuerte.

Retener a los candidatos

- a. Ofrecer beneficios atractivos, como seguro médico, planes de jubilación, y días libres remunerados
 - b. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación y mentoría
 - c. Fomentar la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo
 - d. Crear espacios de trabajo colaborativos que fomenten la inclusión y la aceptación de personas diversas
- **Pregunta 6:** En su experiencia, ¿cuáles han sido las principales barreras o desafíos al implementar estrategias de retención dirigidas a Millennials y Z en las empresas?

La mayor barrera al implementar estrategias de retención para Millennials y la Generación Z es la necesidad de transformar profundamente la cultura organizacional para alinearla con sus valores, que van más allá del salario e incluyen propósito, flexibilidad y desarrollo continuo. Las empresas deben superar el desafío de adaptar modelos de liderazgo tradicionales a estilos más empáticos y colaborativos, invertir en tecnologías que faciliten la comunicación y el trabajo remoto, y establecer sistemas de retroalimentación ágil que respondan a sus necesidades. Además, es fundamental diseñar políticas de bienestar y desarrollo profesional que sean capaces de integrar equipos multigeneracionales, lo que requiere un cambio estructural y un enfoque innovador para satisfacer las expectativas de un talento cada vez más exigente y orientado a la transformación.

4.2.2 Análisis

Los resultados de la entrevista revelan que la rotación de empleados pertenecientes a las generaciones Millennials y Z está influenciada por factores como la búsqueda de flexibilidad, oportunidades de crecimiento, mejores condiciones laborales, un ambiente libre de estrés y una cultura organizacional que promueva el bienestar integral. Estas generaciones valoran entornos de trabajo que les brinden propósito, inclusión, autonomía y posibilidades reales de desarrollo profesional, lo que convierte a la cultura organizacional y al estilo de liderazgo en elementos clave para su retención. Asimismo, se identifican estrategias efectivas como la implementación de políticas de flexibilidad laboral, programas de capacitación, reconocimiento al talento y procesos de selección ágiles y personalizados, todos enfocados en satisfacer sus expectativas. No obstante, el principal desafío para las organizaciones radica en transformar sus estructuras tradicionales hacia modelos más empáticos, colaborativos y adaptados a las necesidades de un talento joven exigente y en constante evolución.

4.3 Objetivo 3: Encontrar diferencias entre las expectativas y motivaciones de los empleados de las generaciones Millennials y Z en comparación con las generaciones anteriores.

4.3.1 Resultados

Tabla 6
Resultados.

Documento	Tipo de documento	Resultados
<p>Informes de asociaciones profesionales como la Asociación de Gestión Humana y de Recursos Humanos de Colombia (ACRIP)</p>	Formato digital	<p>El análisis evidencia que la alta rotación laboral en Millennials y Generación Z se sustenta en la disparidad entre las expectativas de desarrollo profesional y la oferta organizacional, sumada a la inflexibilidad de los modelos de trabajo vigentes. El desafío para las empresas es transformar estos mecanismos, no solo para retener el talento actual, sino para posicionarse competitivamente en un mercado laboral en constante cambio, como lo subraya ACRIP Nacional.</p>
<p>Informe sobre el futuro del empleo 2023 del Foro Económico Mundial</p>	Formato digital	<p><i>El Informe sobre el Futuro del Empleo 2023</i> del Foro Económico Mundial revela que las organizaciones están priorizando la contratación de jóvenes profesionales en respuesta a transformaciones tecnológicas, sostenibles y sociales. Más del 75% de</p>

		<p>las empresas planean adoptar tecnologías como inteligencia artificial, big data y computación en la nube, lo cual genera una creciente demanda por jóvenes con habilidades digitales avanzadas. En cuanto al proceso de selección, las compañías están dando mayor importancia a las habilidades prácticas y la experiencia, por encima de los títulos académicos tradicionales. Por otro lado, los jóvenes profesionales están guiando sus decisiones laborales por factores como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la existencia de culturas organizacionales inclusivas y la posibilidad de desarrollo profesional continuo. Prefieren trabajar en entornos que valoren la diversidad y que les permitan crecer y aprender de manera constante.</p>
<p>Informes sobre tendencias de capital humano 2024 de Deloitte.</p>	<p>Formato digital</p>	<p>Según el informe <i>Global Human Capital Trends 2024</i> de Deloitte, se ha observado una evolución significativa en las motivaciones laborales de las</p>

		<p>generaciones Z y Millennial en comparación con generaciones anteriores, particularmente en lo que respecta a la estabilidad laboral y los beneficios ofrecidos por los empleadores. Mientras que las generaciones más jóvenes valoran el equilibrio entre la vida laboral y personal como su principal prioridad al elegir un empleador, enfrentan desafíos para lograr este equilibrio debido a altos niveles de estrés y falta de control sobre sus horarios y ubicaciones laborales. Aunque la estabilidad laboral y la compensación económica siguen siendo importantes, estas generaciones también buscan oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente inclusivo y un propósito organizacional alineado con sus valores personales.</p>
--	--	---

Nota. Elaboración propia

4.3.2 Análisis

Las motivaciones laborales y expectativas entre las generaciones Z y Millennial en comparación con generaciones anteriores, como los Baby Boomers y la Generación X, muestra una clara evolución en las prioridades profesionales. Según los informes de Deloitte, ACRIP y el Foro Económico Mundial, las generaciones más jóvenes valoran aspectos como la flexibilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal y un propósito organizacional alineado con sus valores personales, lo cual está por encima de la tradicional búsqueda de estabilidad laboral y beneficios económicos que caracterizaban a las generaciones previas. Mientras que para los Baby Boomers y la Generación X la estabilidad en el empleo y los beneficios estructurados eran las principales motivaciones, los Millennials y la Generación Z priorizan trabajar en entornos que fomenten el desarrollo profesional continuo, la diversidad y la innovación tecnológica, con un fuerte enfoque en la inclusión y la adaptabilidad a las nuevas tecnologías. Esta diferencia de expectativas ha llevado a un aumento en la rotación laboral entre los jóvenes, ya que buscan activamente oportunidades que les ofrezcan crecimiento y un sentido de contribución. Las empresas, por lo tanto, se enfrentan al desafío de adaptar sus modelos laborales para retener a estas nuevas generaciones, ofreciendo más que solo beneficios tradicionales: deben fomentar una cultura que valore el bienestar integral, la flexibilidad laboral y la autonomía para poder competir en un mercado laboral cada vez más cambiante.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y/o recomendaciones

- 1) Los resultados evidencian que los factores que más influyen en la decisión de los Millennials y la generación Z de abandonar una empresa están relacionados con la falta de flexibilidad laboral, la ausencia de oportunidades de crecimiento y la desconexión entre sus expectativas personales y lo que las organizaciones ofrecen actualmente. Esta insatisfacción constante impulsa una alta intención de rotación en estas generaciones.
- 2) Para lograr la retención de empleados jóvenes, es fundamental que las empresas transformen su cultura organizacional, desarrollen entornos más inclusivos, promuevan el bienestar integral y adapten sus modelos de liderazgo. Estrategias como el teletrabajo, la capacitación continua, el reconocimiento del talento y procesos de selección más cercanos y personalizados son claves para fidelizar a estos colaboradores.
- 3) Las generaciones más jóvenes presentan motivaciones claramente distintas a las de sus antecesores. Mientras generaciones anteriores priorizaban la estabilidad laboral y los beneficios económicos, los Millennials y la generación Z buscan equilibrio entre su vida laboral y personal, desarrollo profesional continuo, diversidad, flexibilidad y un propósito organizacional que se alinee con sus valores personales.
- 4) Los factores clave que influyen en la rotación del personal joven en el sector comercial de Medellín están profundamente ligados a la forma en que las organizaciones entienden y responden a sus expectativas. La falta de flexibilidad, la escasa proyección de crecimiento y una cultura laboral poco empática generan una ruptura entre los intereses de los empleados y las condiciones que se les ofrecen. Adaptar las estructuras empresariales a los nuevos valores de estas generaciones es esencial para reducir la rotación y construir equipos sostenibles y comprometidos a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- ANDI. (2024). Tendencias del empleo en Colombia.
https://www.andi.com.co/Uploads/Tendencias%20del%20empleo_CESLA.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). Desempeño de la economía de Antioquia 2021. <https://www.camaramedellin.com.co>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2022). Informe de nuevas empresas en Medellín. <https://www.camaramedellin.com.co>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2023). Estudio económico 2023. [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/Estudio_economico_2023
CCMA.pdf](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/Estudio_economico_2023_CCMA.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- DANE. (2023). Informe sobre el comercio electrónico en Colombia. <https://www.dane.gov.co>
- Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP. (2023). Millennials y generación Z son los empleados que más rotan en las empresas. <https://acripnacional.org/noticias/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas/>

Medellín, cómo vamos. (n.d.). Medellín en cifras.

<https://www.medellincomovamos.org/medellin/#:~=En%20la%20actualidad,%20la%20ciudad%20cuenta%20con>

PageGroup. (2023). Estudio de remuneración Colombia 2023.

https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/2023-02/Estudio_Remuneracion_Michael_Page_Colombia_2023.pdf

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Informe de dinamismo empresarial y empleo. <https://www.camaramedellin.com.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Indicadores de empleo en Medellín y Área Metropolitana. <https://www.dane.gov.co>

Deloitte Colombia. (2023). Encuesta Gen Z y Millennial 2023.

<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-gen-z-y-millennials-2023.html>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos (6.ª ed.). McGraw-Hill.

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

SHRM. (2016). The cost of employee turnover. Society for Human Resource Management.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/costofemployeeturnover.aspx>

El Colombiano. (2023). Call center en Medellín lideran demanda de oficinas.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/call-center-medellin-lideran-demanda-oficinas-2023-HB20473253>

ACRIP Nacional. (2023, 17 de agosto). Millennials y generación Z son los empleados que más rotan en las empresas. <https://acripnacional.org/noticias/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas/>

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Deloitte. (2024). Global human capital trends 2024: Leading with purpose. Deloitte Insights.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf

Deloitte Global. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>