

**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS ENTRE 23 Y 30 AÑOS DEBIDO A
LA ALTA ROTACIÓN LABORAL EN BOGOTÁ PARA ESTAS EDADES**

ELABORADO POR:

Eliana Carolina Poveda Madrid

Martha Isabel Diaz Álvarez

Mónica Paola Puentes Vargas

PROGRAMA DE ESTUDIO:

Maestría En Ciencia De Datos

Maestría En Gerencia De Proyectos

Maestría En Gerencia De Proyectos

UNIVERSIDAD EAN

INFORME FINAL

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE POSTGRADO

BOGOTÁ

29/01/2025

RESUMEN

La alta rotación laboral de jóvenes entre 23 y 30 años en cargos operativos es un desafío significativo para las empresas de Bogotá, especialmente en sectores como comercio, servicios y manufactura. Esta situación incrementa los costos de contratación, capacitación y adaptabilidad, además de afectar la estabilidad operativa y la calidad del servicio al cliente. Este estudio busca analizar las causas que originan esta problemática, identificar brechas en las políticas organizacionales actuales y proponer estrategias prácticas de retención que mejoren el bienestar laboral, promuevan el sentido de pertenencia y aumenten la competitividad empresarial en un entorno dinámico. Basado en teorías de recursos humanos y análisis del mercado laboral, el enfoque integra soluciones sostenibles para reducir la rotación juvenil y potenciar la eficiencia operativa de las empresas

ABSTRACT

The high labor turnover of young people between 23 and 30 years old in operational positions is a significant challenge for companies in Bogotá, especially in sectors such as commerce, services, and manufacturing. This situation increases the costs of hiring, training and adaptability, in addition to affecting operational stability and the quality of customer service. This study seeks to analyze the causes that originate this problem, identify gaps in current organizational policies and propose practical retention strategies that improve workplace well-being, promote a sense of belonging and increase business competitiveness in a dynamic environment. Based on human resources theories and labor market analysis, the approach integrates sustainable solutions to reduce youth turnover and boost companies' operational efficiency.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Bogotá, la alta rotación de jóvenes trabajadores de entre 23 y 30 años en cargos operativos que no exigen experiencia previa representa un desafío considerable para sectores como comercio, servicios y manufactura. Esta situación tiene su origen en la desconexión entre las expectativas laborales de estos jóvenes y las condiciones tradicionales ofrecidas en dichos puestos, caracterizadas por la falta de oportunidades de crecimiento, horarios inflexibles y beneficios laborales poco atractivos.

Como síntomas de esta problemática, las empresas enfrentan costos elevados debido a procesos frecuentes de contratación y capacitación de personal sin experiencia, interrupciones en las actividades productivas y una calidad inconsistente en la operación o atención al cliente. Esta situación afecta directamente la productividad y la competitividad de las organizaciones, especialmente en sectores donde la continuidad y eficiencia del trabajo operativo son fundamentales.

Si esta situación no se resuelve, el pronóstico es preocupante: las empresas seguirán lidiando con inestabilidad en su fuerza laboral, mayores pérdidas económicas y dificultades para mantener un rendimiento operativo constante. Además, la falta de

políticas adaptadas a las necesidades de los jóvenes trabajadores podría derivar en ambientes laborales poco motivadores, donde la rotación continúe siendo alta y la productividad se vea comprometida.

No obstante, existe la posibilidad de revertir este escenario si las organizaciones implementan estrategias enfocadas en las necesidades de los jóvenes en cargos operativos. Entre estas soluciones destacan: programas de capacitación y desarrollo accesibles, políticas de flexibilidad en horarios y entornos que fomenten un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral. Estas acciones no solo permitirían reducir los índices de rotación, sino también optimizar el desempeño operativo y mejorar la estabilidad general en los equipos de trabajo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias pueden implementar las empresas de Bogotá que requieren personal joven en cargos operativos para reducir la alta rotación laboral, y cuál es su impacto en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente?

OBJETIVO GENERAL

Examinar las causas y efectos de la alta rotación laboral en jóvenes de 23 a 30 años que desempeñan cargos operativos en empresas de Bogotá, a través del análisis de factores internos y externos, con el propósito de formular estrategias orientadas a mejorar la retención de talento, fortalecer el bienestar organizacional y potenciar la competitividad empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores internos y externos que inciden en la rotación laboral de jóvenes en cargos operativos, mediante la revisión de prácticas organizacionales y dinámicas del mercado laboral, con el fin de comprender los elementos que limitan su permanencia en las empresas.
- Proponer estrategias enfocadas en la disminución de la rotación de jóvenes en posiciones operativas, tomando como base el análisis de los factores identificados, para contribuir al desarrollo de un ambiente laboral que favorezca la estabilidad y satisfacción de los empleados.

- Valorar el impacto esperado de las estrategias planteadas en la productividad y sostenibilidad de las empresas, a través de un estudio comparativo teórico, con el objetivo de evidenciar sus beneficios en la eficiencia operativa y experiencia del cliente.

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico analiza los conceptos relacionados con la rotación laboral, enfocándose en los altos índices de rotación de jóvenes empleados. Se examinan las estrategias que pueden implementarse para retener talento, los factores tanto internos como externos que influyen en esta dinámica, y finalmente, se evalúa el impacto que estas estrategias podrían tener en la productividad y sostenibilidad de las organizaciones.

La rotación de personal se define como el índice que mide el número de empleados que dejan una organización y son reemplazados en un periodo específico. Según el *Business & Information Systems Engineering* (2024), la rotación laboral implica tanto salidas voluntarias, iniciadas por los empleados, como salidas involuntarias, decididas por los empleadores, y representa un desafío crítico, ya que afecta directamente la continuidad operativa y la estabilidad de las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos.

Para comprender el alcance de esta problemática en el caso colombiano, es relevante analizar la población joven dentro de la fuerza laboral. Según el DANE, la

población en edad de trabajar (PET)¹ comprende a todas las personas de 15 años y más, de las cuales se dividen en la fuerza de trabajo (FT)² y la población fuera de la fuerza de trabajo (PFFT)³. La fuerza de trabajo incluye tanto a la población ocupada (OC)⁴ como a la población desocupada (DS)⁵, siendo esta última un factor clave para analizar la dinámica del empleo juvenil. En Bogotá, en el tercer trimestre de 2024, la población en edad de trabajar ascendió a 6.590.772 personas, de las cuales el 26% corresponde a jóvenes (entre 15 y 28 años)⁶.

¹ **Población en edad de trabajar (PET):** población constituida por todas las personas de 15 años y más. Se divide en fuerza de trabajo y población fuera de la fuerza de trabajo.

² **Fuerza de trabajo (FT):** comprende a las personas en edad de trabajar que trabajan o están buscando trabajo y están disponibles. Se divide en población ocupada y desocupada.

³ **Población fuera de la fuerza de trabajo (PFFT):** comprende a todas las personas en edad de trabajar de 15 años y más, que en la semana de referencia no participaron en la producción de bienes y servicios. Se compone de: estudiantes, personas dedicadas a oficios del hogar, personas pensionadas, personas jubiladas, rentistas, personas incapacitadas permanentemente para trabajar, personas que no les llama la atención o creen que no vale la pena trabajar.

⁴ **Población ocupada (OC):** corresponde a las personas de 15 años y más que, durante el período de referencia: trabajaron por lo menos una hora remunerada en la semana de referencia; no trabajaron la semana de referencia, pero tenían un trabajo o negocio, y trabajaron en la semana de referencia por lo menos una hora sin remuneración.

⁵ **Población desocupada (DS):** corresponde a las personas de 15 años y más que durante el período de referencia estuvieron simultáneamente: "sin empleo", "buscando empleo", y "actualmente disponibles para trabajar".

⁶ El DANE presenta en este boletín información para la población joven entre 15 y 28 años.

Aunque los jóvenes representan el 23% de la fuerza de trabajo en Bogotá (1.087.665 personas), constituyen un porcentaje desproporcionadamente alto de la población desocupada, alcanzando el 39% (171.359 de 437.083 personas). Esto equivale a una tasa de desocupación⁷ juvenil del 15.8%, considerablemente superior a la tasa general de desocupación en la ciudad, que se sitúa en 9.3% (Bogotá Trabaja, 2024). Este panorama refleja la vulnerabilidad laboral de los jóvenes y su alta exposición a la inestabilidad en el mercado laboral.

Dentro de este grupo, el rango de edad 23 a 30 años merece especial atención, ya que según un informe de ACRIP (2024), la rotación laboral es mayor (66.2%) en este segmento, conformado por los empleados de la **Generación Y⁸** (Millennials) y los adultos jóvenes de la **Generación Z⁹** (Centennials). Esta alta incidencia de rotación se atribuye a factores como las expectativas generacionales, la búsqueda de mejores condiciones laborales y la falta de alineación entre las necesidades de los empleados y las políticas organizacionales. Estos datos refuerzan la importancia de concentrar los esfuerzos de esta investigación en dicho rango etario, considerando su impacto tanto en la fuerza laboral como en la dinámica empresarial (ACRIP Nacional, 2024).

⁷ **Tasa de desocupación (TD):** es la relación porcentual entre el número de personas desocupadas (DS) y el número de personas que integran la fuerza de trabajo (FT).

⁸ **Millennials: Rango de nacimiento:** 1981 - 1996. **Edad en 2024:** Entre 28 y 43 años.

⁹ **Centennials: Rango de nacimiento:** 1997 – 2012. **Edad en 2024:** Entre 12 y 27 años

Dado que esta población no solo enfrenta mayores niveles de desocupación, sino también los índices más altos de rotación laboral, se vuelve fundamental comprender los factores que contribuyen a esta problemática. En este sentido, el Job Jumping, definido como el cambio frecuente de empleo, es una práctica cada vez más común entre los Millennials y la Generación Z. Según un artículo de Gestión Humana (2023), los jóvenes profesionales buscan oportunidades de desarrollo, flexibilidad y mejores condiciones salariales, priorizando su crecimiento personal y profesional por encima de la permanencia a largo plazo en una empresa.

Esta dinámica, aunque puede beneficiar a los empleados jóvenes al ampliar su experiencia y habilidades, genera desafíos importantes para las organizaciones, especialmente por los altos costos asociados al reclutamiento y la capacitación de personal que no permanece por periodos prolongados. Este fenómeno muestra una disonancia entre las aspiraciones de los empleados jóvenes, que priorizan su desarrollo y las expectativas de las empresas, que buscan estabilidad y retención.

Para comprender mejor las causas detrás de este fenómeno, es necesario analizar los factores internos y externos que influyen en la rotación laboral, considerando cómo las dinámicas organizacionales y el mercado laboral afectan la decisión de los empleados de permanecer o abandonar sus puestos de trabajo.

La rotación laboral en una organización puede ser influenciada por factores internos directamente relacionados con la gestión y las condiciones del entorno de trabajo. Entre estos, se destacan los siguientes:

1. Procesos de reclutamiento mal direccionados:

El diseño y ejecución de los procesos de reclutamiento son factores críticos que impactan directamente la retención de talento en las organizaciones. Según Mac Thi Hai Yen et al. (2024), un análisis detallado de las tareas, habilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo es esencial para generar expectativas claras en los candidatos. Además, las descripciones de puesto precisas y alineadas con los objetivos organizacionales permiten a los nuevos empleados comprender mejor su rol y cómo sus contribuciones impactan en el éxito general de la empresa.

El estudio también subraya que un enfoque basado en valores compartidos entre el candidato y la organización puede fomentar un mayor compromiso afectivo. Esto es especialmente relevante para los jóvenes empleados, quienes buscan un sentido de propósito en su trabajo. Por el contrario, la ausencia de claridad en las

responsabilidades o una desconexión con la cultura organizacional puede generar frustración, desmotivación y, en última instancia, altos índices de rotación.

2. Condiciones laborales:

Las condiciones laborales son uno de los factores más determinantes en la retención o abandono del personal dentro de una organización. Según Naitted (2023), aspectos como el horario, el salario, el tipo de contrato, la ubicación física y las instalaciones impactan significativamente la satisfacción de los empleados y su decisión de permanecer en la empresa. Por ejemplo, salarios poco competitivos y horarios inflexibles suelen estar entre las principales causas de insatisfacción, especialmente en jóvenes trabajadores.

El informe Jóvenes con Potencial 2024 (GOYN Bogotá, 2024) respalda esta idea al señalar que más del 53% de los jóvenes encuestados identifican los bajos salarios como una de las barreras principales para mantener un empleo formal. Además, la falta de acceso a condiciones laborales adecuadas, como instalaciones bien equipadas y ubicaciones convenientes, también contribuye a la alta rotación en este grupo.

Ambas fuentes coinciden en que las organizaciones deben reconocer la importancia de mejorar sus políticas laborales, ofreciendo condiciones que respondan a las expectativas y necesidades de sus empleados. Esto es especialmente crucial para los jóvenes, quienes priorizan no solo la compensación económica, sino también un entorno laboral que fomente su bienestar y desarrollo profesional.

3. Ambiente laboral:

El ambiente laboral tóxico, caracterizado por conflictos interpersonales y una falta de apoyo emocional, puede desencadenar altos índices de rotación. Según Naited (2023), un ambiente hostil disminuye la motivación y el sentido de pertenencia, factores clave para la retención de empleados. Estos entornos adversos no solo afectan el desempeño diario de los trabajadores, sino que también incrementan significativamente su intención de abandonar la organización.

De manera complementaria, Rattanapon et al. (2023) destacan que la compatibilidad entre las características individuales del empleado y su entorno laboral, conocida como "Person-Environment Fit" (PEF), puede reducir significativamente las intenciones de rotación. Este modelo enfatiza la importancia de elementos como el apoyo del supervisor (Person-Supervisor Fit), las relaciones positivas con el equipo de

trabajo (Person-Group Fit) y la alineación de los valores individuales con los organizacionales (Person-Organization Fit).

Los empleados jóvenes valoran entornos laborales que promuevan la colaboración, el respeto mutuo y el sentido de comunidad. Cuando se perciben estas cualidades, no solo aumenta su satisfacción laboral, sino también su compromiso con la organización. Sin embargo, en ausencia de estas condiciones, la percepción de un ambiente laboral adverso puede resultar en una desconexión emocional y un deseo creciente de abandonar la empresa. En este sentido, es crucial que las organizaciones implementen estrategias que fomenten la comunicación abierta, el respeto mutuo y un liderazgo empático para garantizar un entorno laboral positivo y retener el talento joven.

4. **Cultura organizacional:**

La desconexión entre los valores personales de los empleados y la cultura de la organización puede aumentar la insatisfacción y, por ende, la rotación. Esto sucede particularmente cuando las políticas internas no reflejan las expectativas del personal joven (Gestión Humana, 2023). Para los jóvenes, una cultura organizacional que fomente la inclusión, la flexibilidad y el respeto mutuo es fundamental. Sin embargo, en muchas organizaciones persisten una cultura jerárquica rígida, caracterizada por

normas autoritarias y relaciones verticales, lo que genera una experiencia laboral negativa.

Según Frías y Soto (2023), en estas estructuras tradicionales, los líderes son vistos como figuras de poder absoluto, y se espera que los empleados sigan reglas estrictas como pedir permiso para realizar tareas simples, evitar interactuar de manera espontánea con los jefes o demostrar un respeto exagerado frente a su presencia. Este tipo de cultura crea un ambiente laboral donde los jóvenes empleados sienten miedo o estrés, en lugar de percibir a sus supervisores como un apoyo para su crecimiento profesional.

Esta falta de alineación entre los valores de los jóvenes y las políticas culturales tradicionales no solo afecta su satisfacción y desempeño, sino que también incrementa la intención de rotación. Las organizaciones que no adaptan sus prácticas a las expectativas y necesidades del talento joven corren el riesgo de perder a estos empleados en busca de entornos más inclusivos y horizontales.

5. Reconocimiento y recompensa:

El reconocimiento y las recompensas desempeñan un papel crucial en la retención del talento, especialmente en los jóvenes que buscan constantemente oportunidades de crecimiento profesional. Según Nailted (2023), la falta de reconocimiento adecuado y de una política de recompensas bien estructurada afecta directamente la motivación de los empleados, incrementando su intención de abandonar la organización. Esto es particularmente relevante en el caso de los empleados jóvenes, quienes valoran la retroalimentación constante y los incentivos tangibles como una forma de validar sus esfuerzos y habilidades.

Por su parte, el informe Jóvenes con Potencial 2024 (GOYN Bogotá, 2024) destaca que el desarrollo profesional es una prioridad clave para la juventud, identificando la falta de oportunidades claras de progreso como una barrera importante para la estabilidad laboral. Los jóvenes no solo esperan ser reconocidos por sus contribuciones, sino que también aspiran a desempeñarse en roles que les permitan crecer y adquirir nuevas habilidades. Cuando estas expectativas no son atendidas, tienden a buscar organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo.

Ambos estudios coinciden en que las empresas deben implementar programas que combinen el reconocimiento público con recompensas económicas y no económicas, como capacitaciones, planes de carrera y mentorías. Este enfoque no solo fomenta la satisfacción laboral, sino que también refuerza el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados.

6. Falta de capacitación y empatía en el primer mes de ingreso:

Una adecuada preparación y acompañamiento durante el primer mes de ingreso es clave para garantizar la integración y retención de los empleados, especialmente en el caso de los jóvenes. La ausencia de una inducción y entrenamiento efectivo en esta etapa inicial puede generar incertidumbre, estrés y desconexión con el puesto. Según *Nailted* (2023), el 30% de los nuevos empleados consideran abandonar su trabajo durante los primeros 90 días debido a la falta de apoyo inicial. Este problema se agrava cuando los líderes no muestran empatía o disposición para guiar a los nuevos integrantes.

Además, el informe *Jóvenes con Potencial 2024* (GOYN Bogotá, 2024) subraya que la falta de orientación y acompañamiento socioemocional en los primeros

contactos laborales afecta significativamente la motivación y desempeño de los jóvenes trabajadores. Por su parte, Schmidt et al. (2022) destacan que el compromiso vocacional de los empleados jóvenes aumenta significativamente cuando cuentan con mentoría y programas de formación personalizados que se alinean con sus expectativas y necesidades. Sin este apoyo, es común que los jóvenes enfrenten un desajuste entre sus aspiraciones y la realidad del entorno laboral, lo que incrementa la intención de abandonar su puesto.

Estos hallazgos refuerzan la importancia de implementar procesos de inducción que combinen capacitación técnica con empatía y soporte emocional, generando una experiencia laboral positiva desde el inicio. Incluso, la atención y disposición del equipo de trabajo durante el primer día puede marcar una diferencia significativa en la relación que el joven empleado establece con la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo.

7. Liderazgo:

Una relación inadecuada entre el supervisor y los empleados afecta directamente la retención. Los líderes que no fomentan la comunicación abierta o el desarrollo de su equipo generan frustración y desinterés entre los trabajadores (*Nailted, 2023*).

La relación entre el supervisor y el empleado juega un papel crucial en la permanencia del talento dentro de las organizaciones. Según el artículo de *EBSCO* (2024), los líderes actúan como agentes moderadores dentro de la organización, influyendo directamente en la motivación intrínseca de los empleados, especialmente en la **Generación Y**. Sin embargo, estos mismos aspectos son igualmente valorados por la **Generación Z**, quienes destacan por priorizar entornos de trabajo donde el liderazgo sea cercano y facilite su desarrollo personal y profesional.

El estudio señala que tanto los Millennials como los Centennials aprecian la retroalimentación constante y constructiva por parte de sus supervisores, ya que esto no solo fomenta su crecimiento, sino que también fortalece el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo (*EBSCO*, 2024). La falta de comunicación efectiva, empatía y apoyo puede traducirse en mayores niveles de estrés, desmotivación y, finalmente, en la decisión de abandonar la empresa.

Para ambas generaciones, un liderazgo efectivo no solo refuerza la conexión con la organización, sino que actúa como un factor clave para reducir la intención de rotación laboral.

Una vez analizados los factores internos que influyen en la rotación laboral, es importante identificar los factores externos asociados a este fenómeno. Entre ellos se encuentran el mal comportamiento de los clientes, que impacta de manera directa a los jóvenes en roles de servicio al cliente, la informalidad laboral y las limitaciones en el acceso a oportunidades, tal como lo señala el *Informe Jóvenes con Potencial 2024* (GOYN Bogotá, 2024). Finalmente, se aborda la disminución de nacimientos, un fenómeno demográfico que afecta tanto la dinámica actual del mercado laboral como su proyección futura, subrayando la necesidad de estrategias para atraer y retener a la fuerza laboral joven

1. Mal Comportamiento de clientes:

La presente investigación se enfoca en la rotación laboral de jóvenes en cargos operativos, roles que a menudo están directamente relacionados con el servicio al cliente. En estos puestos, los jóvenes no solo deben cumplir con las expectativas propias y las de la empresa respecto a su desempeño, sino también lidiar con la presión que implica atender las demandas y comportamientos de los clientes. Este contexto puede generar un ambiente laboral desafiante que influye significativamente en su intención de permanecer en la organización.

Según Guo et al. (2023), las interacciones con clientes que emplean lenguaje agresivo imponen demandas poco razonables o exhiben comportamientos groseros generan emociones negativas en los empleados, como agotamiento emocional y estrés laboral. Estos factores, a su vez, incrementan significativamente la probabilidad de que los trabajadores consideren abandonar su puesto.

Fan y Wang (2022) señalan que las normas prevalentes en las industrias de servicio, como la política de "el cliente siempre tiene la razón", pueden intensificar esta problemática, ya que fomentan un desequilibrio en la relación cliente-empleado y promueven comportamientos irrespetuosos hacia el personal. Aunque algunos empleados desarrollan habilidades para manejar estas situaciones, como la empatía y la regulación emocional, muchos otros carecen de las herramientas necesarias para enfrentar este tipo de desafíos.

En este contexto, Guo et al. (2023) destacan la importancia de establecer sistemas de apoyo social dentro de las organizaciones, los cuales no solo fortalecen la salud mental de los empleados, sino que también reducen los efectos negativos del mal comportamiento de los clientes, minimizando así la intención de rotación.

2. Informalidad Laboral y Limitaciones de Acceso

La informalidad laboral continúa siendo un desafío significativo para la juventud en Bogotá. Según el informe *Jóvenes con Potencial 2024* (GOYN Bogotá, 2024), casi la mitad de los jóvenes clasificados como Jóvenes con Potencial (45,2%) trabajan en condiciones informales, porcentaje que ha aumentado en 6,1 puntos porcentuales con respecto a 2022. Esta situación refleja una creciente precarización del empleo juvenil en la ciudad, donde los bajos salarios y la ausencia de beneficios sociales afectan tanto a los trabajadores como a las empresas.

La falta de acceso a empleos formales también representa un obstáculo crítico. Según la *Revista de Economía Mundial* (2022), más del 60% de los jóvenes empleados en América Latina se encuentran en el sector informal, caracterizado por bajos salarios, inestabilidad y falta de beneficios sociales. Este contexto limita las oportunidades de desarrollo profesional y perpetúa los ciclos de rotación laboral, ya que muchos jóvenes buscan continuamente alternativas más estables. Además, como señala el informe de GOYN Bogotá (2024), el 53% de los jóvenes menciona que la falta de experiencia es una de las principales barreras para acceder al empleo formal, mientras que los bajos salarios desincentivan su permanencia.

Por otro lado, el desajuste entre las habilidades adquiridas en los procesos educativos y las demandas reales del mercado laboral agrava esta problemática. Según el análisis de *Sustainability* (2020), la segmentación del mercado laboral coloca a los jóvenes en una posición de desventaja, reforzando la necesidad de políticas que combinen educación teórica con prácticas laborales para mejorar la empleabilidad y reducir la informalidad.

La informalidad no solo representa un desafío para los empleados, sino también para los empleadores, quienes enfrentan dificultades para retener talento en un entorno donde los contratos informales limitan el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la organización. Por ello, es fundamental que las estrategias de retención incluyan medidas que promuevan la formalización del empleo, así como el acceso a oportunidades equitativas para el desarrollo profesional.

3. Disminución de nacimientos

La disminución sostenida en los nacimientos en Colombia tiene implicaciones significativas para el mercado laboral. Según el DANE (2024), el país registró en 2023

el menor número de nacimientos de la última década, con una caída anual del -10,1% y una reducción adicional del -14,4% en lo corrido de 2024.

Estas cifras reflejan una transformación en las dinámicas demográficas, con tasas de fecundidad particularmente bajas entre los grupos de edad más jóvenes. Por ejemplo, las mujeres de 20 a 24 años, el grupo con la TEFE más alta, han visto una disminución de 33 nacimientos por cada 1.000 mujeres desde 2014.

Este fenómeno tiene dos implicaciones principales. Por un lado, la reducción en las responsabilidades familiares, como la crianza de hijos, podría permitir a las mujeres jóvenes mayor flexibilidad para cambiar de empleo, afectando así las tasas de rotación laboral. Por otro lado, esta tendencia también sugiere una contracción futura de la fuerza laboral, lo que subraya la necesidad de que las empresas implementen estrategias efectivas para atraer y retener talento joven en el presente.

Efectos de la rotación laboral en las empresas y en la economía Bogotána

La rotación laboral genera múltiples impactos en las empresas y en la economía, afectando tanto los costos operativos como la dinámica interna de los equipos de

trabajo. Según Singh et al. (2024), el compromiso de los empleados está estrechamente vinculado a su retención, y ambos factores evolucionan en función de la percepción que los empleados tienen de su experiencia laboral y de la marca del empleador. En Bogotá, la alta rotación es especialmente crítica en sectores donde se requieren equipos bien entrenados, como los servicios de alimentos y procesos productivos vigilados por entidades como la Secretaría de Salud. La pérdida de empleados capacitados no solo genera costos adicionales en contratación y entrenamiento, sino que también pone en riesgo la operación al reemplazar personal experimentado con nuevos trabajadores que requieren tiempo para adquirir el conocimiento necesario.

Adicionalmente, la rotación afecta directamente la calidad del servicio al cliente. Un equipo poco capacitado enfrenta mayores dificultades para atender consultas y resolver inquietudes, lo que incrementa la supervisión necesaria por parte de los líderes. Esto genera un desgaste significativo en los supervisores, quienes deben asumir una carga adicional para garantizar la operación diaria y atender a un equipo en constante cambio. Según Singh et al. (2024), la falta de una estrategia sólida para fortalecer el compromiso y la lealtad de los empleados incrementa estos efectos, debilitando la cohesión de los equipos y disminuyendo la productividad general.

Por otro lado, los niveles de accidentes laborales tienden a incrementarse cuando el equipo no está suficientemente entrenado, lo que afecta tanto la seguridad de los empleados como la reputación de la empresa. Además, el aumento en peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes debido a un servicio deficiente afecta negativamente la percepción de la marca empleadora, tal como lo mencionan Singh et al. (2024).

Finalmente, la rotación no solo impacta a los empleados nuevos, sino también a aquellos que permanecen en la organización. Estos empleados enfrentan mayores responsabilidades al asumir las tareas de los recién llegados mientras son entrenados. Este desgaste continuo no solo afecta su rendimiento, sino también su satisfacción laboral, ya que frecuentemente no reciben incentivos o beneficios por capacitar a otros. Por ello, la rotación no solo tiene un costo económico directo, sino que también deteriora la calidad del servicio, la moral de los equipos y la competitividad de las empresas en Bogotá.

Marco Estratégico para la Retención de Empleados de 23 a 30 Años en Entornos de Alta Rotación Laboral en Bogotá

La rotación laboral de empleados jóvenes, especialmente aquellos en el rango de edad de 23 a 30 años, representa un reto crítico para las organizaciones en Bogotá. Este segmento poblacional está compuesto en gran parte por Millennials y Centennials, quienes se caracterizan por priorizar su desarrollo personal y profesional, el equilibrio entre vida y trabajo, y condiciones laborales que promuevan el bienestar integral. La alta rotación en este grupo no solo genera costos elevados para las empresas, sino que también afecta la estabilidad operativa y la calidad del servicio. En este marco teórico, se abordan los principales factores que proponen estrategias para su mitigación, ya que su estabilidad laboral beneficia tanto a las empresas como a los trabajadores. Algunas de estas estrategias son:

1. Desarrollo de Carreras y Oportunidades de Crecimiento

Una de las estrategias más efectivas para reducir la rotación laboral es ofrecer a los empleados jóvenes oportunidades de desarrollo profesional. Según Smith et al. (2019), los jóvenes se sienten atraídos por los empleos que les ofrecen formación

continua, mentoría y promociones internas. Las empresas que invierten en programas de capacitación y desarrollo profesional tienen más probabilidades de retener a su personal joven.

2. Implementación de Horarios Flexibles

La flexibilidad laboral no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también incrementa su productividad. Las políticas de trabajo flexible, como el teletrabajo y horarios ajustables, son cada vez más valoradas por los jóvenes. El estudio de Martínez y Pérez (2021) muestra que las organizaciones que ofrecen modalidades de trabajo flexible logran una mayor retención de empleados jóvenes, ya que estos buscan mayor autonomía y la posibilidad de equilibrar su vida personal y profesional.

3. Mejora en la Cultura Organizacional y Bienestar

Además de salarios competitivos, las organizaciones deben ofrecer beneficios que vayan más allá de la compensación económica. Estos incentivos fortalecen la percepción de los empleados sobre el valor de su trabajo. Crear un ambiente de trabajo

inclusivo y saludable es crucial para disminuir la rotación entre los jóvenes. Un entorno que fomente la colaboración, el reconocimiento y el bienestar tiene efectos positivos en la retención. Según Hernández y Castro (2022), la implementación de políticas de bienestar laboral, como actividades recreativas y programas de salud mental, contribuye a la reducción de la rotación de personal.

4. Fomento de una Cultura Inclusiva

Una cultura inclusiva en el ámbito laboral implica la creación de un entorno donde todos los empleados, independientemente de su género, raza, orientación sexual, religión o cualquier otra característica personal, se sienten valorados, respetados y apoyados. Según García y Rodríguez (2020), una cultura inclusiva fomenta la equidad y la participación de todos los empleados, lo que contribuye a una mayor satisfacción y compromiso laboral.

5. Reconocimiento Constante

El establecimiento de sistemas de reconocimiento que destaquen los logros individuales y de equipo refuerza el sentido de pertenencia y motivación. Reconocer los

esfuerzos de los empleados, tanto pública como privadamente, fortalece la conexión emocional con la organización. El reconocimiento constante tiene una fuerte relación con el compromiso laboral de los empleados. Según Martín y Rodríguez (2022), los empleados que reciben reconocimiento por su trabajo sienten una mayor conexión con los objetivos organizacionales, lo que aumenta su motivación y disminuye su intención de abandonar la organización. La falta de reconocimiento, por el contrario, puede generar desmotivación y un sentimiento de indiferencia hacia la empresa, lo que incrementa la rotación.

6. Desarrollo de Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos, fomentando un ambiente de confianza y desarrollo continuo. Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación efectiva, empatía y gestión del talento es esencial para reducir la rotación. El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes motivan e inspiran a sus empleados para lograr objetivos más allá de las expectativas tradicionales, fomentando un sentido de propósito y pertenencia. Según Bass y Riggio (2019), los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para influir en la motivación de los empleados, promover la innovación y crear un ambiente de trabajo positivo que fomente la satisfacción y el compromiso.

Impacto de las Estrategias de Retención de Empleados de 23 a 30 Años en Entornos de Alta Rotación Laboral en Bogotá

La implementación de estas estrategias no solo reduce la rotación laboral, sino que también mejora la productividad, la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio. Empresas con tasas bajas de rotación tienden a ser más competitivas, ya que conservan el conocimiento y la experiencia acumulados en su fuerza laboral. Algunos de estos impactos son:

1. Reducción de la Alta Rotación:

Las estrategias mencionadas tienen un impacto directo en la reducción de la rotación de empleados. De acuerdo con Martínez y Hernández (2020), las organizaciones que implementan una combinación de desarrollo profesional, incentivos, cultura organizacional positiva y retroalimentación constante logran retener un mayor porcentaje de empleados jóvenes, lo que reduce significativamente los costos asociados con la rotación y la contratación de nuevo personal.

2. Aumento del Compromiso y la Satisfacción:

Las estrategias de retención no solo afectan la rotación, sino también el compromiso y la satisfacción de los empleados. Según Paredes y Castro (2023), la creación de un entorno laboral en el que los jóvenes se sienten apoyados y valorados mejora su bienestar general y fortalece su lealtad hacia la organización. Un empleado satisfecho es más probable que permanezca en la empresa a largo plazo.

3. Mejora en el Desempeño Organizacional:

El impacto de las estrategias de retención no solo se observa en la disminución de la rotación, sino también en el mejor desempeño organizacional. Según Gómez et al. (2021), cuando los empleados jóvenes se sienten comprometidos y motivados por las estrategias de retención, su productividad aumenta, lo que se traduce en un rendimiento general superior de la organización.

Las estrategias de retención juegan un papel crucial en la reducción de la alta rotación de jóvenes empleados en Bogotá. El desarrollo profesional, los programas de incentivos, una cultura organizacional atractiva y el feedback constante son estrategias

que, cuando se implementan de manera adecuada, no solo disminuyen la rotación, sino que también aumentan la satisfacción y el compromiso laboral, lo que se traduce en un mayor éxito organizacional. Las organizaciones que adoptan estas estrategias logran mejorar la estabilidad laboral y optimizar sus recursos humanos, lo que contribuye a un mejor desempeño a largo plazo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo cuyo propósito es describir y analizar de manera integral el fenómeno de la alta rotación laboral en jóvenes entre 23 y 30 años en empresas de Bogotá y proponer estrategias que permitan retener el talento. Este enfoque profundiza en las perspectivas de los empleados jóvenes, enriqueciendo el análisis (Creswell, 2014).

Para abordar esta problemática, se adopta la **teoría fundamentada emergente** como estrategia de investigación. Propuesta inicialmente por Glaser y Strauss en 1967, la teoría fundamentada tiene sus bases en el interaccionismo simbólico, buscando construir teorías que emerjan directamente de los datos recolectados en el campo (Sandín, 2003). Este diseño se considera tanto un producto como un proceso, ya que genera una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, acción o interacción en un contexto específico, basándose en las perspectivas de los participantes (Charmaz & Bryant, 2008; Milliken, 2010).

Una de las características clave de esta aproximación es que las teorías derivadas no solo emergen de los datos recolectados en el campo, sino que también son contrastadas con la literatura previa para garantizar su validez y relevancia

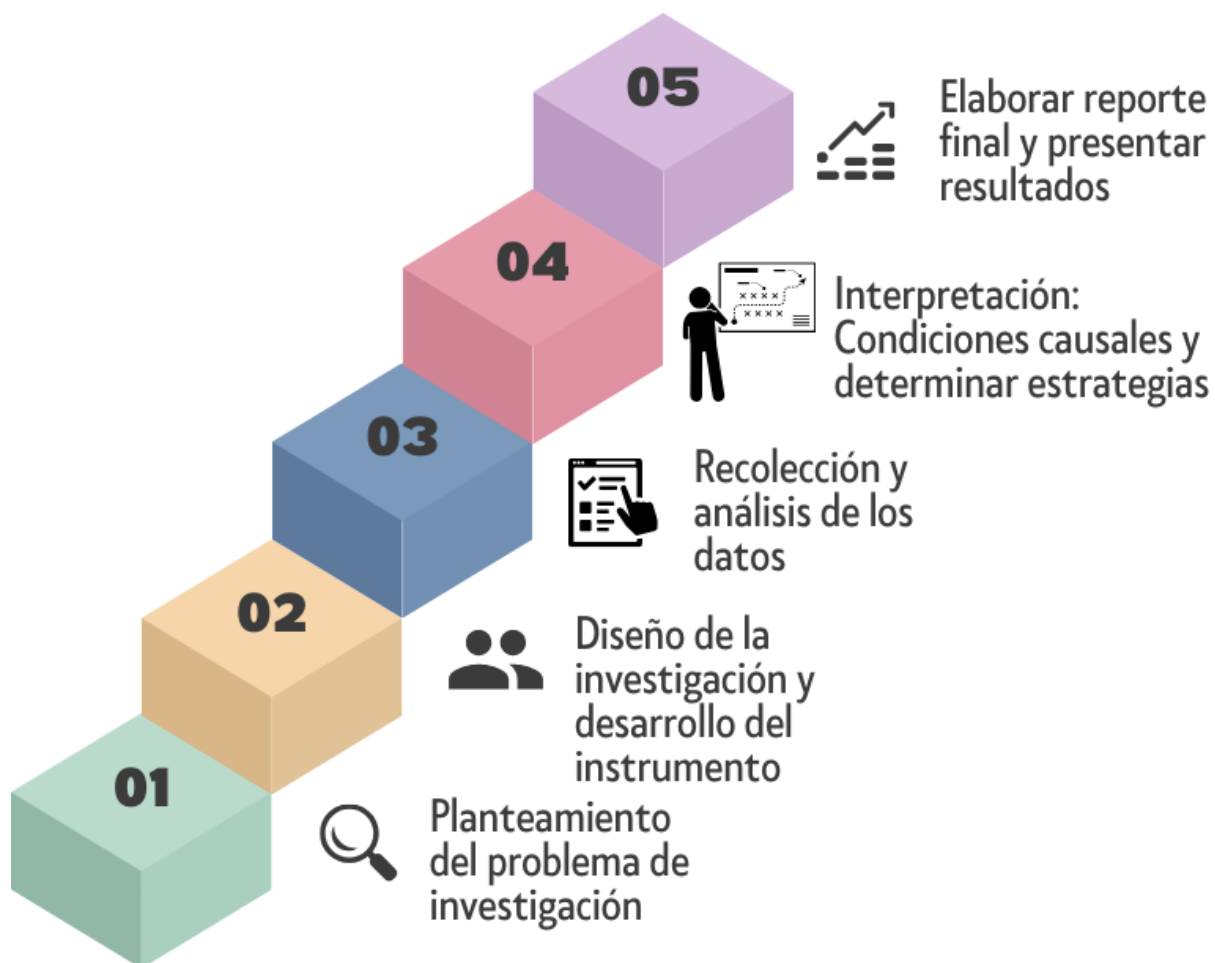
(Hernández Sampieri et al., 2022). Este diseño emergente permite identificar categorías y patrones teóricos sin la influencia de esquemas preconcebidos, utilizando la codificación abierta y la comparación constante para conectar las categorías y generar una teoría que refleje fielmente los significados atribuidos por los participantes al fenómeno de la rotación laboral juvenil. Este enfoque es particularmente relevante en el análisis de dinámicas complejas, al capturar las perspectivas y experiencias de los jóvenes empleados desde su propia voz.

Es importante recalcar que el diseño es **no experimental** debido a que no se manipulan ni controlan las variables estudiadas, sino que estas son observadas tal como se presentan en el entorno real. Además, **es transversal**, ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un único momento temporal, permitiendo analizar la situación actual de la rotación laboral juvenil (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014).

El alcance es **descriptivo y analítico**. En la fase descriptiva, se busca caracterizar los factores internos (como condiciones laborales, liderazgo y cultura organizacional) y externos (como dinámicas del mercado laboral y comportamientos del cliente) que afectan la rotación. Posteriormente, en la fase analítica, se evaluará cómo estos factores interactúan para identificar estrategias que permitan mitigar la

problemática. Este enfoque es idóneo para abordar fenómenos complejos y multifacéticos como la rotación laboral juvenil (Malhotra, 2019).

Etapas para el desarrollo de la investigación cualitativa



1. Planteamiento del problema

- ✓ Establecer el propósito de la investigación, objetivo general y específicos y delimitar el alcance del estudio.
- ✓ Definir la pregunta de investigación
- ✓ Identificar el ambiente o contexto

2. Diseño de la investigación

- ✓ Escoger la tipología de los diseños cualitativos
- ✓ Definir el instrumento para recolección de los datos

3. Recolección y análisis de los datos:

- ✓ Aplicación de los instrumentos seleccionados.
- ✓ Organización de las respuestas en una base de datos estructurada para análisis posterior.
- ✓ Procesamiento estadístico de los datos cuantitativos mediante SPSS.
- ✓ Codificación y análisis temático de las respuestas abiertas.

La recolección y análisis de datos en la investigación cualitativa ocurren en paralelo y consiste en estudiar cada dato por sí mismo y en relación con los

demás a medida que los participantes revelan información y nosotros como investigadores vamos descubriendo.

4. Interpretación

- ✓ Describir, clasificar e interpretar los datos o hallazgos a la luz del contexto.
- ✓ Realizar cuestionamientos para identificar patrones, relaciones y principios que fundamenten o contradigan los planteamientos iniciales.

5. Elaborar reporte final y presentar resultados

- ✓ Preparar el informe de resultados, incluyendo gráficos, tablas y análisis detallados.
- ✓ Incluir la propuesta de estrategias de retención de talento joven fundamentada en los hallazgos.

En el anexo 1 presentamos el cronograma que guiará esta investigación considerando las etapas planteadas anteriormente.

Estrategia para desarrollar el trabajo de campo

Para la recolección de información, se emplearán dos métodos principales: la revisión documental y la aplicación de encuestas estructuradas. Estos métodos se complementan para garantizar la triangulación de los datos y la solidez de los resultados.

1. Revisión de Literatura Académica y Sectorial

La revisión documental constituye el fundamento teórico y contextual del estudio, permitiendo identificar los principales avances en la investigación sobre rotación laboral juvenil y estrategias de retención. Este proceso incluye:

- ✓ **Búsqueda en bases de datos académicas:** Se consultarán plataformas como Scopus, Web of Science y Google Scholar para localizar artículos científicos recientes que aborden dinámicas laborales juveniles, factores de rotación y estrategias de retención en contextos similares.
- ✓ **Informes oficiales y sectoriales:** Se analizarán documentos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), ACRIP y

ProBogotá, que ofrecen datos estadísticos y análisis específicos sobre empleo juvenil en Colombia.

- ✓ **Criterios de selección de fuentes:** Los documentos serán seleccionados en función de su actualidad (no más de cinco años), calidad académica y pertinencia temática.

La información obtenida será organizada en una matriz de análisis documental que permitirá identificar patrones, tendencias y vacíos en la literatura, sirviendo como insumo para el diseño de la encuesta y la interpretación de resultados (Bryman, 2016).

2. Encuestas Estructuradas

Las encuestas son el instrumento principal para recolectar información directa de los jóvenes empleados. Este método permite recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos, capturando perspectivas y experiencias individuales sobre la rotación laboral.

Diseño de la encuesta:

La encuesta se detalla en el Anexo 2 y estará estructurada en cinco secciones:

- ✓ Datos demográficos: Información sobre edad, género, sector de trabajo y antigüedad en la empresa.
- ✓ Factores internos de rotación: Percepción sobre condiciones laborales, ambiente de trabajo y oportunidades de desarrollo.
- ✓ Factores externos de rotación: Influencia de dinámicas del mercado y condiciones externas en la decisión de abandonar un empleo.
- ✓ Estrategias organizacionales de retención: Opiniones sobre políticas y prácticas que podrían motivar a los empleados a permanecer en sus puestos.
- ✓ Opiniones generales: Espacio para comentarios adicionales y propuestas de mejora.

Plataforma de aplicación:

La encuesta será administrada mediante Google Forms, lo que garantiza accesibilidad, anonimato y facilidad para consolidar los datos en una base para análisis posterior.

Tamaño y selección de la muestra:

- ✓ La muestra estimada es de 63 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los criterios de inclusión son:
- ✓ Edad entre 23 y 30 años.
- ✓ Empleo actual o anterior en cargos operativos en Bogotá.

Análisis de las respuestas:

Los datos cuantitativos serán procesados mediante el software SPSS para calcular frecuencias, promedios, correlaciones y cruces de variables para identificar patrones relevantes sobre la rotación laboral y sus factores asociados. Las preguntas

abiertas serán analizadas cualitativamente mediante codificación temática para identificar categorías emergentes (Braun & Clarke, 2006).

En el estudio se utilizarán las siguientes técnicas de análisis de datos:

1. Análisis Documental

Se construirá una matriz de análisis documental para sintetizar la información revisada, destacando los principales hallazgos y las tendencias identificadas en la literatura académica y sectorial.

2. Análisis Estadístico Descriptivo

El procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas se realizará utilizando SPSS. Se calcularán frecuencias, distribuciones y cruces de variables para identificar patrones relevantes sobre la rotación laboral y sus factores asociados.

3. Análisis Temático

Las respuestas abiertas de la encuesta serán analizadas cualitativamente mediante un enfoque temático, lo que permitirá identificar categorías clave relacionadas con las percepciones de los empleados jóvenes sobre su entorno laboral y las estrategias de retención propuestas (Braun & Clarke, 2006).

4. Validación Cruzada

Los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo serán contrastados entre sí y con el marco teórico desarrollado en la revisión documental, garantizando coherencia y profundidad en las conclusiones (Creswell, 2014).

VARIABLES DE ESTUDIO

Una vez presentado enfoque, alcance y diseño de la Investigación y considerando el marco teórico presentamos a continuación una síntesis de las variables que componen el estudio:

Factores internos	Descripción
Procesos de reclutamiento mal direccionados	La falta de análisis detallado de competencias y tareas genera expectativas poco claras en los candidatos.
Condiciones laborales	Incluye aspectos como salario, tipo de contrato, horarios, y entorno físico.
Ambiente Laboral	Presencia de conflictos interpersonales y falta de apoyo emocional en el trabajo.
Cultura Organizacional	Políticas tradicionales y normas rígidas que no se alinean con los valores de los jóvenes.
Reconocimiento y recompensa	Insuficiente validación de esfuerzos mediante incentivos económicos o no económicos.
Falta de capacitación	Ausencia de inducción y mentoría inicial que impacta la motivación y retención.
Liderazgo	Relaciones inadecuadas con supervisores que afectan la comunicación y el desarrollo profesional.

Factores externos	Descripción
Mal comportamiento de los clientes	Trato agresivo o demandante por parte de clientes, generando estrés y agotamiento emocional.
Informalidad laboral	Alta proporción de jóvenes en empleos precarios con bajos salarios y sin beneficios sociales.
Limitaciones en el acceso a oportunidades	Falta de experiencia y habilidades alineadas con el mercado laboral formal.
Disminución de nacimientos	Menores responsabilidades familiares permiten mayor movilidad laboral; afecta la fuerza laboral futura.

Estrategias	Descripción
Desarrollo de carreras y oportunidades de crecimiento	Implementación de planes de carrera, mentoría y formación continua
Flexibilidad laboral	Introducción de horarios ajustables y opciones de teletrabajo.
Mejora en la cultura organizacional	Promoción de inclusión, respeto y bienestar laboral.
Reconocimiento constante	Establecimiento de programas para destacar logros individuales y colectivos.
Liderazgo transformacional	Capacitación a líderes para fomentar empatía, motivación y comunicación efectiva.

Impacto	Descripción
Reducción de la rotación	Disminución de costos operativos asociados al reclutamiento y capacitación.
Aumento del compromiso y satisfacción	Mejora en la moral y motivación de los empleados.
Mejora en el desempeño organizacional	Incremento en la productividad y en la calidad del servicio al cliente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La rotación laboral es un fenómeno creciente y particularmente agudo entre los jóvenes nacidos después de 1990, quienes presentan una menor intención de permanencia en sus empleos (Great Place to Work, 2024). Este grupo prioriza metas personales, crecimiento profesional y condiciones laborales que se alineen con sus expectativas y valores. En esta investigación, se inició con una muestra de 63 jóvenes entre 23 y 30 años residentes en Bogotá, pero, como es habitual en los estudios cualitativos, se busca ampliar esta muestra para validar y sustentar aún más las teorías emergentes planteadas a partir de los datos iniciales.

1. Procesos de selección y propósito personal

Una vez aplicada la encuesta, se encontró que el 19.8%% de los encuestados considera que no están cumpliendo sus sueños o propósito personal como uno de los principales motivos para cambiar de empleo. Este resultado refleja una desconexión entre las expectativas personales y las condiciones laborales actuales. Según Mac Thi Hai Yen et al. (2024), la ausencia de claridad en las responsabilidades o una desconexión con la cultura organizacional genera frustración y desmotivación, aumentando la rotación laboral. Esto resalta la importancia de procesos de selección

alineados con los valores y expectativas de los jóvenes, así como roles que les permitan encontrar un propósito y significado en su trabajo.

Comentarios detallados:

Respuestas como *"No sé si haya un futuro porque es algo muy repetitivo que llega a cansar, vivo el presente"* y *"Incierta"* refuerzan la percepción de transitoriedad laboral.

Frases como *"Sentir que no estás cumpliendo tus sueños o propósito personal"* destacan la importancia de alinear las metas personales con los roles laborales.

Otras respuestas como *"Quisiera cambiar de empleo porque no hay oportunidades de crecimiento"* evidencian cómo el propósito personal y la falta de desarrollo profesional están interrelacionados.

2. Condiciones laborales y estrato socioeconómico

El 84% de los jóvenes encuestados pertenecen a los estratos 2 y 3, y el **63%** indicó que **no recibe apoyo económico familiar**. Esta situación aumenta la presión para buscar empleos mejor remunerados, lo que refuerza la relevancia de los salarios bajos como una de las principales causas de insatisfacción, señalada por el 24.6% de

los participantes. Este panorama está alineado con estudios previos que destacan la importancia de estas categorías para reducir la rotación juvenil (DANE, 2024).

Comentarios detallados:

Respuestas como "*No me gusta el salario, me gusta el ambiente laboral y también lo que hago*" reflejan cómo la presión económica moldea las decisiones laborales de los jóvenes.

Comentarios como "*Únicamente lo veo como una posibilidad de estabilidad económica temporalmente*" destacan la búsqueda de empleos que equilibren estabilidad financiera y desarrollo personal.

La falta de apoyo familiar también aparece indirectamente reflejada en respuestas como "*Espero poder terminar de estudiar mi licenciatura y poder así retirarme de la empresa.*"

3. Oportunidades de crecimiento y capacitación

El 24.6% destacó la falta de oportunidades de crecimiento como una razón clave para cambiar de empleo. Esto no se limita a ascensos jerárquicos, sino que incluye acceso a programas de capacitación, retos laborales y reconocimiento por logros. La teoría emergente sugiere que los jóvenes valoran empleos que les permitan aprender y

desarrollarse dentro de sus roles actuales, lo que se alinea con las teorías de retención laboral. Según Great Place to Work (2024), estrategias como mentorías, capacitaciones continuas y proyectos innovadores son esenciales para fomentar el compromiso y reducir la rotación en este grupo demográfico.

Comentarios detallados:

Respuestas como "*Me veo con un crecimiento progresivo por la parte administrativa y con un aumento de puesto de trabajo*" y "*Tratar de crecer en la misma con el tiempo*" reflejan el interés de los jóvenes por roles desafiantes y aprendizaje continuo.

Comentarios como "*Estancado un poco, porque no es muy clara la línea para crecer o ascender*" y "*No lo veo claro*" evidencian frustración ante la falta de claridad en las trayectorias profesionales.

Frases como "*Liderando algún proyecto*" y "*Con un mejor cargo*" muestran las expectativas de los jóvenes hacia roles con mayor responsabilidad y reconocimiento.

Resultados relevantes de las estrategias

La encuesta aplicada a jóvenes de 23 a 30 años en Bogotá proporcionó datos clave que permiten comprender las estrategias más valoradas para fomentar la retención en las empresas. Este análisis se centra en los resultados

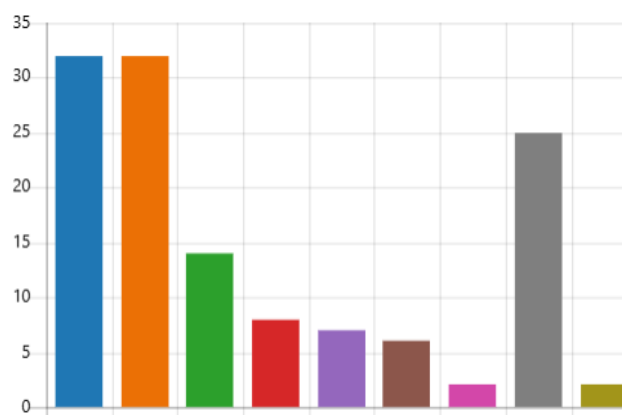
más relevantes y busca establecer cómo estas estrategias pueden impactar la permanencia y satisfacción de los empleados jóvenes.

1. Estrategias Salariales

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a jóvenes de 23 a 30 años en Bogotá, el **salario** fue identificado como uno de los principales factores que influyen en la decisión de cambiar o permanecer en un empleo. El **24.6% de los encuestados** manifestó que los **salarios bajos** representan una barrera significativa para la estabilidad laboral, mientras que el **36.51%** señaló que un incremento salarial sería una de las estrategias más efectivas para motivarlos a continuar en su empresa actual.

13. ¿Cuál sería el principal motivo por el que considerarías cambiar de empleo?.

● Salarios bajos	32
● Falta de oportunidades de cre...	32
● Horarios inflexibles	14
● Falta de claridad en las expect...	8
● Ambiente laboral conflictivo	7
● Liderazgo deficiente	6
● Mal trato de los clientes/usuar...	2
● Sentir que no estás cumpliend...	25
● Otras	2



- **Interpretación:** La percepción de una compensación justa es fundamental para la permanencia de los empleados. La falta de una estructura salarial competitiva genera insatisfacción y aumenta la propensión a la rotación laboral (Gómez & Ramírez, 2020).

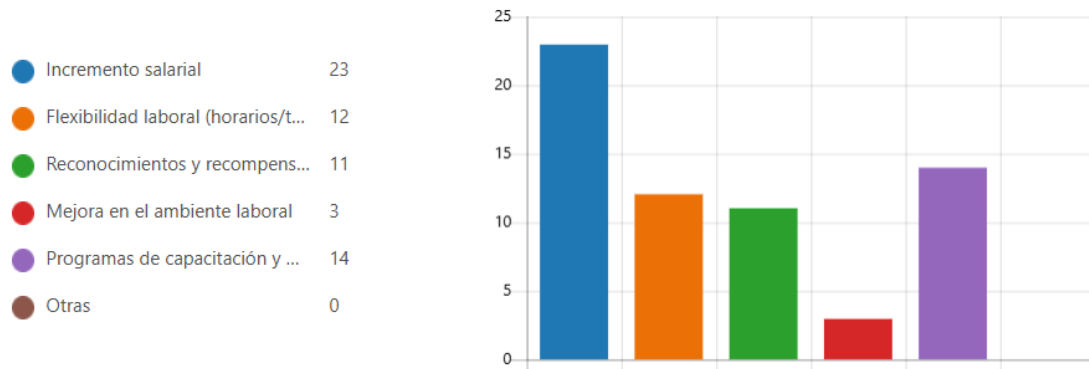
- **Recomendación:** Implementar incrementos salariales progresivos según desempeño y antigüedad, establecer bonificaciones por retención y cumplimiento de objetivos, y realizar revisiones periódicas de escalas salariales para garantizar competitividad en la remuneración.

Estas estrategias no solo contribuirían a la **retención del talento joven**, sino que también mejorarían la percepción de estabilidad y bienestar dentro de las organizaciones.

2. Desarrollo de carreras y oportunidades de crecimiento

Uno de los hallazgos más significativos de la encuesta fue la importancia otorgada al desarrollo profesional. El 22% de los encuestados destacó la necesidad de programas de capacitación y mentoría como un factor clave para su permanencia en la empresa. Los participantes señalaron que la falta de claridad en las oportunidades de crecimiento profesional y el limitado acceso a capacitaciones específicas afectan su motivación y compromiso.

16. ¿Qué estrategias crees que podrían motivarte a permanecer en tu empresa?



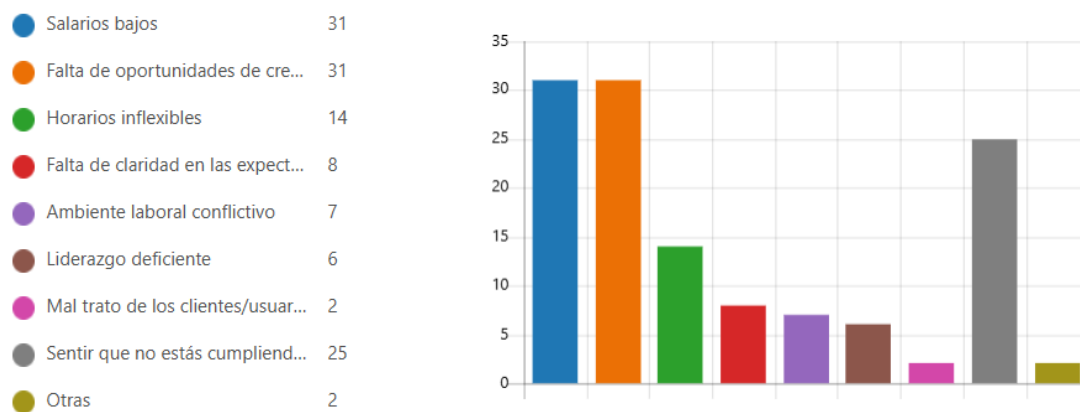
- **Interpretación:** Los jóvenes trabajadores priorizan empleos donde puedan crecer tanto a nivel personal como profesional. Esto coincide con estudios previos que destacan que las generaciones Millennials y Centennials buscan entornos laborales que inviertan en su desarrollo a largo plazo (Smith et al., 2019).
- **Recomendación:** Las empresas deben implementar planes de carrera definidos y accesibles, con mentorías que guíen a los empleados en su trayectoria dentro de la organización.

3. Flexibilidad Laboral

El 19.05 % de los encuestados identificó la flexibilidad laboral como una estrategia fundamental para mejorar la satisfacción laboral. Entre las preferencias

se incluyen horarios ajustables, la posibilidad de teletrabajo y días libres adicionales. Este grupo expresó que un horario rígido limita su capacidad para equilibrar responsabilidades personales y laborales.

13. ¿Cuál sería el principal motivo por el que considerarías cambiar de empleo?.



- **Interpretación:** La flexibilidad laboral no solo contribuye a una mayor productividad, sino que también reduce el estrés laboral y aumenta el compromiso (Martínez & Pérez, 2021). La tendencia global hacia el trabajo híbrido refuerza esta preferencia.
- **Recomendación:** Diseñar políticas que integren modalidades híbridas y flexibilidad en los horarios, adaptándose a las necesidades específicas de los empleados.

Relación con los Objetivos del Estudio

Este análisis sustenta los objetivos específicos planteados en la investigación:

- 1. Proponer estrategias de retención:** Los hallazgos confirman la relevancia de estrategias como el desarrollo de carreras, la flexibilidad laboral y la promoción de una cultura organizacional positiva.
- 2. Valorar el impacto de las estrategias:** La alta valoración por parte de los encuestados sobre el impacto positivo de estas medidas confirma su potencial para disminuir la rotación y aumentar la satisfacción laboral.

Valoración del Impacto de las Estrategias Planteadas

El principal impacto esperado de las empresas según las estrategias planteadas es la reducción de la rotación del personal, el aumento del compromiso y la satisfacción, y la mejora en el desempeño organizacional son:

- **Reducción de costos operativos:** La alta rotación de personal implica costos significativos relacionados con la contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados. Reducir la rotación permite a la empresa ahorrar estos costos y hacer un uso más eficiente de sus recursos. Además, con un equipo estable, la empresa puede contar con una mayor experiencia interna, lo que mejora la eficiencia.
- **Mejora en la productividad:** Un equipo comprometido y satisfecho tiende a ser más productivo. Los empleados motivados suelen estar más enfocados, ser más creativos y colaborar mejor entre sí, lo que incrementa el desempeño general de la empresa.
- **Mayor retención de talento:** Cuando los empleados están satisfechos y comprometidos, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo. Esto permite desarrollar y aprovechar sus habilidades de manera más efectiva, creando una cultura de crecimiento profesional y lealtad dentro de la organización.
- **Mejora en el clima laboral:** Un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y satisfechos contribuye a un ambiente organizacional positivo. Esto fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación

abierta, lo cual tiene un efecto directo en la satisfacción general de todos los empleados.

- **Mejor servicio al cliente y reputación de la empresa:** Los empleados comprometidos y satisfechos tienen mayor motivación para ofrecer un buen servicio a los clientes, lo cual mejora la experiencia del cliente y la reputación de la empresa. A largo plazo, esto puede traducirse en mayores ventas y una mayor fidelidad del cliente.
- **Mayor innovación y creatividad:** Los empleados comprometidos tienden a sentirse más motivados para proponer nuevas ideas y soluciones. Un equipo estable permite que estas iniciativas se desarrollen con mayor consistencia y visión a largo plazo, lo cual es crucial para la innovación continua de la empresa.
- **Desempeño organizacional optimizado:** Cuando los empleados están comprometidos y satisfechos, tienen una mayor disposición para trabajar en alineación con los objetivos organizacionales. Esto puede llevar a una mayor coherencia y efectividad en la ejecución de la estrategia de la empresa, mejorando el desempeño global.

Según la encuesta realizada, de una muestra de 63 personas de 23 a 30 años, los principales programas que deberían implementar los empresarios son: salarios competitivos, programas de capacitación y desarrollo, flexibilidad laboral:

Impacto del Salario

- **Productividad:** El salario competitivo es un motor importante para la motivación y retención del talento. Empleados bien remunerados suelen estar más comprometidos con la empresa, lo que se traduce en mayor productividad. Además, la reducción de la rotación laboral disminuye los costos asociados con la formación de nuevos empleados y la pérdida de conocimientos clave.
- **Sostenibilidad:** A largo plazo, un salario adecuado puede mejorar la imagen de la empresa y hacerla más atractiva frente a candidatos cualificados, lo cual contribuye a una mayor estabilidad organizacional. Sin embargo, si el salario no está alineado con el mercado o las expectativas del personal, puede generar desmotivación y fuga de talento, afectando la sostenibilidad.
- **Eficiencia Operativa:** La eficiencia mejora cuando el talento no solo es adecuado, sino también bien remunerado, ya que las personas motivadas y comprometidas están más inclinadas a buscar soluciones innovadoras para mejorar los procesos.

Oportunidades de Crecimiento

- **Productividad:** Las oportunidades de crecimiento dentro de una empresa incentivan a los empleados a desarrollar nuevas habilidades, lo que se traduce en una mayor capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios. La formación continua también genera un aumento en la productividad individual y colectiva.
- **Sostenibilidad:** Las oportunidades de crecimiento pueden ser clave para la sostenibilidad de la empresa, pues fomentan la lealtad a largo plazo y ayudan a crear una cultura organizacional que valore el desarrollo interno. Además, al promover la movilidad interna, las empresas pueden reducir costos asociados con la contratación externa y la adaptación de nuevos empleados.
- **Eficiencia Operativa:** El fomento de la capacitación y el desarrollo profesional permite que los empleados se vuelvan más eficientes en sus tareas, lo que tiene un impacto positivo en los resultados generales de la empresa. Además, un personal mejor preparado es capaz de asumir responsabilidades más complejas, optimizando la cadena de valor.

Flexibilidad de Horario

- **Productividad:** La flexibilidad en el horario y modalidad de trabajo permite a los empleados gestionar mejor su equilibrio entre vida laboral y personal, lo que se traduce en una mayor satisfacción y motivación, y por ende, en una mejora de la productividad. Las investigaciones han mostrado que las personas tienden a ser más productivas cuando tienen control sobre su tiempo.
- **Sostenibilidad:** La flexibilidad ayuda a reducir el agotamiento y el estrés, lo que puede contribuir a la retención del talento y la creación de un entorno de trabajo saludable y sostenible. La empresa gana en términos de satisfacción y fidelidad, lo que a largo plazo reduce los costos asociados con ausentismo y rotación.
- **Eficiencia Operativa:** La flexibilidad puede llevar a una mejor utilización de los recursos, ya que permite gestionar la jornada laboral de acuerdo con las necesidades operativas de la empresa. Además, la posibilidad de trabajar de manera remota o en horarios escalonados puede optimizar el uso de la infraestructura de la empresa, reduciendo costos de espacio y energía.

CONCLUSIONES

El impacto de las estrategias centradas en el salario, las oportunidades de crecimiento y la flexibilidad horaria es claramente positivo para la productividad y sostenibilidad de las empresas. Estas estrategias no solo contribuyen a una mayor retención de talento, sino que también fomentan un entorno de trabajo más eficiente y saludable, que, en última instancia, refuerza la competitividad y longevidad de la empresa en un mercado cada vez más demandante. Las empresas que implementan estas prácticas no solo mejoran su desempeño interno, sino que también fortalecen su relación con los clientes, lo que genera beneficios a largo plazo. La rotación laboral en jóvenes en cargos operativos está influenciada tanto por factores internos, como la desconexión entre sus metas personales y las características del empleo, y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional dentro de las empresas; como por factores externos, como las condiciones laborales ajustadas al contexto socioeconómico y dinámicas del mercado laboral que ofrecen pocas opciones atractivas.

El análisis de las encuestas y la revisión de estrategias organizacionales evidencian que la falta de oportunidades de crecimiento profesional, los salarios poco

competitivos, la rigidez en los horarios y las condiciones del ambiente laboral son determinantes en la alta rotación. Además, procesos de selección poco personalizados, la ausencia de programas de capacitación y la falta de estrategias de reconocimiento agravan esta situación.

Para mejorar la permanencia de los jóvenes en sus empleos, es crucial implementar prácticas organizacionales que respondan a sus expectativas y valores. Estrategias como el desarrollo de planes de carrera, la flexibilización de horarios, la promoción de una cultura organizacional inclusiva y el fortalecimiento del liderazgo transformacional pueden contribuir significativamente a la retención del talento joven. Asimismo, el reconocimiento constante y una mejora en la relación con los supervisores han sido identificados como factores clave para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.

La aplicación de estas estrategias no solo beneficiará a los empleados al proporcionarles un entorno más estable y satisfactorio, sino que también impactará positivamente en las empresas al reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores, mejorar la productividad y optimizar la calidad del servicio. Además, ofrecer salarios competitivos, fomentar oportunidades de crecimiento profesional y garantizar flexibilidad en los horarios de trabajo tienen un impacto significativo en la sostenibilidad y competitividad empresarial.

En conclusión, la retención del talento joven requiere un enfoque integral que combine incentivos económicos con políticas de bienestar y desarrollo profesional.

Adaptar las condiciones laborales a las expectativas de las nuevas generaciones permitirá no solo disminuir la rotación, sino también fortalecer el desempeño organizacional y la competitividad en un mercado laboral en constante evolución.

BIBLIOGRAFÍA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Smith, R., Jones, T., & Roberts, K. (2019). *The impact of professional development on employee retention*. *Journal of Business Research*, 56(4), 201-210.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson Education.

García, L., & Rodríguez, T. (2020). *Cultura organizacional inclusiva y su relación con la satisfacción laboral*. Revista de Psicología Organizacional, 29(1), 112-126.

Martínez, A., & Rodríguez, M. (2020). *Estrategias de retención y su impacto en la rotación de empleados jóvenes en Bogotá*. Journal of Business Strategy, 22(3), 45-59.

Sustainability. (2020). *Youth unemployment and labor market segmentation in Colombia: An analysis of barriers and policy recommendations*. Sustainability, 12(991), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12030991>

Martínez, E., & Pérez, A. (2021). *Trabajo flexible y su impacto en la retención de empleados jóvenes*. Revista de Recursos Humanos, 17(3), 25-38.

Rodríguez, S., & Gómez, A. (2021). *La cultura organizacional y su influencia en la retención de talento joven*. Journal of Leadership Studies, 17(2), 25-39.

Díaz, M., & Rodríguez, S. (2022). *La retroalimentación continua y su impacto en la retención de empleados jóvenes*. Revista de Psicología Organizacional, 28(1), 40-55.

Hernández, J., & Castro, M. (2022). *Bienestar y cultura organizacional: Estrategias para reducir la rotación de jóvenes en Bogotá*. Journal of Business and Management, 8(4), 44-59.

Revista de Economía Mundial. (2022). La informalidad y la duración del desempleo de los jóvenes en Latinoamérica: Especial referencia a Ecuador. Revista de Economía Mundial, 60, 125-149.

<https://doi.org/10.33776/rem.v0i60.5470>

Frías Castro, P., & Soto Roy, A. (2023). El difícil lugar de la autoridad en el trabajo actual: estudio en empresas de “tendencia” para jóvenes profesionales. Interdisciplinaria, Revista de Psicología y Ciencias Afines, 40(3), 9-25. <https://doi.org/10.16888/interd.2023.40.3.9>

Gestión Humana. (2023). El Job Jumping: La nueva tendencia entre los talentos más jóvenes. Recuperado de <https://www-gestionhumana-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/noticias-y-tendencias/el-job-jumping-la-nueva-tendencia-entre-los-talentos-mas-jovenes>

Guo, X., Dong, X., Fan, J., Liu, L., & Zhang, R. (2023). Effect of customer misbehavior, personal tradition, and social support on frontline employees' turnover intention. Social Behavior & Personality: An International Journal, 51(8), e12487. <https://doi.org/10.2224/sbp.11625>

La República. (2023, octubre 2). *Las estrategias que se están usando para retener talento en época de alta rotación*. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-estrategias-que-se-estan-usando-para-retener-talento-en-epoca-de-alta-rotacion-3875223>

Nailted. (2023). Causas de la rotación de personal. Recuperado de

<https://nailted.com/blog/es/causas-de-la-rotacion-de-personal>

Paredes, M., & Castro, R. (2023). *Compromiso organizacional en jóvenes empleados: Estrategias de retención efectivas*. Journal of Employee Relations, 18(1), 55-69.

Rattanapon, K., Jorissen, A., Jones, K. P., & Ketkaew, C. (2023). An analysis of multigenerational issues of Generation X and Y employees in small- and medium-sized enterprises in Thailand: The moderation effect of age groups on person–environment fit and turnover intention. Behavioral Sciences, 13(6), 489. <https://doi.org/10.3390/bs13060489>

ACRIP Nacional. (2024). Millennials y Generación Z son los empleados que más rotan en las empresas. Recuperado de

<https://acripnacional.org/noticias/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas/>

Bogotá Trabaja. (2024). Informe interactivo de empleo juvenil en Bogotá.

Recuperado de

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNTQ4NmUyOTAtMTVhOS00OTU0LWEyNDEtZDE5YTRmMzQxNjI3IiwidCI6IjYwOTBIMjE2LTY4YzUtNDMyNS04OTU4LTQxNjUyOTQ4YTNiYSJ9>

Business & Information Systems Engineering. (2024). Employee turnover and its operational impact on organizational stability. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-024-00898-z>

Delighted. (n.d.). *Estrategias de retención de empleados*. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de <https://delighted.com/es/blog/employee-retention-strategies>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Boletín técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) agosto-octubre 2024. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLJ-ago-oct2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Boletín técnico: Estadísticas vitales - Nacimientos en Colombia, cifras definitivas 2023 y preliminares 2024. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Nacimientos-2024pr.pdf>

EBSCO. (2024). Manager support and its role in mitigating employee turnover in Generation Y. Recuperado de <https://research-ebSCO.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/j4476u5yiz>

Ecos del Combeima. (n.d.). *Jóvenes, los de más alta rotación laboral en*

Colombia. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de

<https://www.ecosdelcombeima.com/nacional/nota-220400-jovenes-los-de-mas-alta-rotacion-laboral-en-colombia>

Great Place to Work. (2024). *Intención de permanencia en los lugares de trabajo*

de Colombia: El informe 2024. Recuperado de

<https://www.greatplacetowork.com.co>

GOYN Bogotá. (2024). Informe Jóvenes con Potencial 2024: Tendencias y

barreras en las trayectorias hacia las oportunidades de la población joven

en Bogotá. Fundación Corona. Recuperado de

<https://goynbogota.com/wp-content/uploads/2024/09/Informe-Jovenes-con-Potencial-2024-GOYN-Bogota-SEP.pdf>

IA Colombia. (n.d.). *Empleados jóvenes lideran los niveles de rotación en*

empresas colombianas, revela informe de ACRIP. Recuperado el 22 de

diciembre de 2024, de [https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-](https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/)

[los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-](https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/)

[acrip/](https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/)

Mac Thi Hai Yen, T. T. C., Tran Thi Cuong, L. T. M. A., Bui Phuong Linh, T. K. L.

(2024). Vietnam's Gen Z: Recruitment Process and Turnover Intentions.

Revista de Gestión Social y Ambiental, 18(9), 1-20.

<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-111>

ProBogotá. (2024). *Boletín trimestral III: Empleo y economía en Bogotá*.

Recuperado de [https://www.probogota.org/wp-](https://www.probogota.org/wp-content/uploads/2024/12/Boletin_trimestral_III-VF.pdf)

[content/uploads/2024/12/Boletin_trimestral_III-VF.pdf](https://www.probogota.org/wp-content/uploads/2024/12/Boletin_trimestral_III-VF.pdf)

Singh, S., Pant, T., & Agarwal, T. (2024). Examining the temporal effects of employer branding on employee engagement and employee retention: A longitudinal study in the Indian IT sector. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3), 104-118.

<https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20241503>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership*. Psychology Press.

García, L., & Rodríguez, T. (2020). Cultura organizacional inclusiva y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 29(1), 112-126.

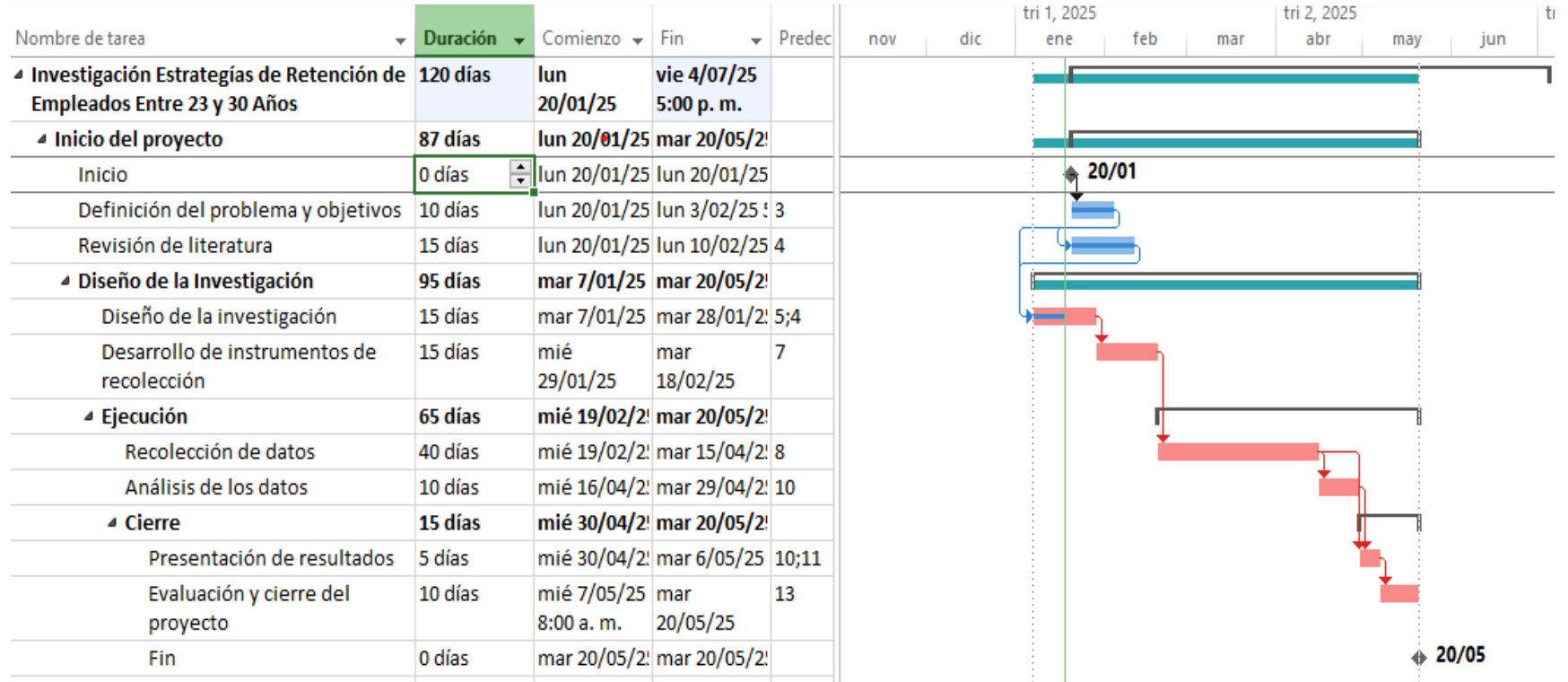
Hernández, J., & Castro, M. (2022). Bienestar y cultura organizacional: Estrategias para reducir la rotación de jóvenes en Bogotá. *Journal of Business and Management*, 8(4), 44-59.

Martínez, A., & Pérez, A. (2021). Trabajo flexible y su impacto en la retención de empleados jóvenes. *Revista de Recursos Humanos*, 17(3), 25-38.

Smith, R., Jones, T., & Roberts, K. (2019). The impact of professional development on employee retention. *Journal of Business Research*, 56(4), 201-210.

Encuesta sobre rotación laboral en jóvenes de Bogotá (2024).

ANEXO 1. Cronograma



ANEXO 2. Encuesta sobre Factores de Rotación Laboral y Estrategias de Retención en Jóvenes Empleados

Sección 1: Datos Demográficos

1. Edad:

- 23-25 años
- 26-28 años
- 29-30 años

2. Género:

- Femenino
- Masculino
- Otro (especificar): _____

3. Sector de Trabajo:

- Comercio
- Servicios
- Manufactura
- Otro (especificar): _____

4. Modalidad de Trabajo:

- Presencial
- Remota
- Híbrida

5. Estrato Socioeconómico:

- Estrato 1

- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

6. ¿Recibes apoyo económico de tus padres o núcleo familiar cercano?

- Sí
- No

7. ¿Actualmente estás estudiando?

- Sí, de forma presencial
- Sí, de forma virtual
- No

8. Si estás estudiando, ¿cuánto tiempo semanal dedicas a tus estudios?

- Menos de 10 horas
- Entre 10 y 20 horas
- Más de 20 horas

9. ¿Cuál es el último nivel educativo alcanzado?

- Educación secundaria (bachillerato)
- Técnico o tecnológico
- Pregrado (en curso o finalizado)
- Posgrado (en curso o finalizado)

Sección 2: Factores que Influyen en la Rotación Laboral

10. ¿Qué tan satisfecho/a estás con los siguientes aspectos laborales?

(Escala: 1: Muy insatisfecho/a - 5: Muy satisfecho/a)

- Salario
- Tipo de contrato
- Horarios de trabajo
- Ambiente laboral
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Liderazgo de supervisores

11. ¿Cuál sería el principal motivo por el que considerarías cambiar de empleo? (Selecciona hasta dos opciones).

- Salarios bajos
- Falta de oportunidades de crecimiento

- Horarios inflexibles
- Falta de claridad en las expectativas laborales
- Ambiente laboral conflictivo
- Liderazgo deficiente
- Mal trato de los clientes/usuarios
- Sentir que no estás cumpliendo tus sueños o propósito personal
- Otro (especificar): _____

12. ¿Qué barreras enfrentas al buscar otras oportunidades de empleo? (Selecciona hasta dos opciones).

- Ofertas laborales limitadas y escasos beneficios
- Informalidad

- Falta de experiencia
- Temor a perder la fuente de ingreso actual
- Existencia de responsabilidad familiar
- Otro (especificar): _____

13. ¿Con qué frecuencia has considerado cambiar de empleo en los últimos 6 meses?

- Nunca
- Pocas veces
- A menudo
- Constantemente

Sección 3: Estrategias Organizacionales

14. ¿Qué estrategias crees que podrían motivarte a permanecer en tu empresa? (Selecciona todas las que apliquen).

- Incremento salarial
- Flexibilidad laboral (horarios/teletrabajo)
- Reconocimientos y recompensas
- Mejora en el ambiente laboral
- Programas de capacitación y desarrollo profesional
- Otro (especificar): _____

15. Si tu empresa implementara las estrategias seleccionadas, ¿cómo crees que impactaría tu desempeño laboral?

- Mejoraría significativamente

- Mejoraría ligeramente
 - No habría impacto
-

Sección 4: Opiniones Generales

16. Describe una situación positiva en tu trabajo que te motive a quedarte.

17. ¿Qué mejorarías en tu empresa para que más jóvenes permanezcan trabajando?

18. Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál te sentiste mejor?
¿Por qué?

19. ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu trabajo en esta empresa? ¿Cómo te sientes en cuanto a tu motivación en el trabajo?

20. ¿Cómo es la relación que tienes con tu superior inmediato o jefe?

21. ¿Cómo es la relación que tienes con tus compañeros de trabajo? ¿Podrías describirla?

22. ¿Cómo es tu relación con los clientes? ¿Podrías describirla?

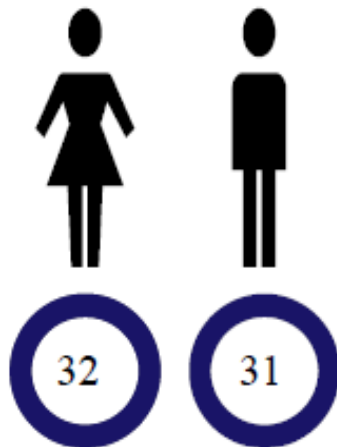
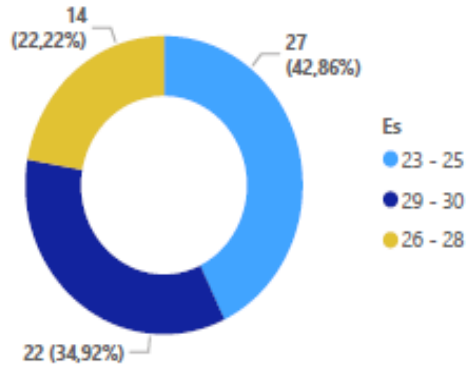
23. ¿Cómo ves tu futuro en esta empresa?

24. Si estuvieras frente a los dueños de esta empresa, ¿qué les dirías? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

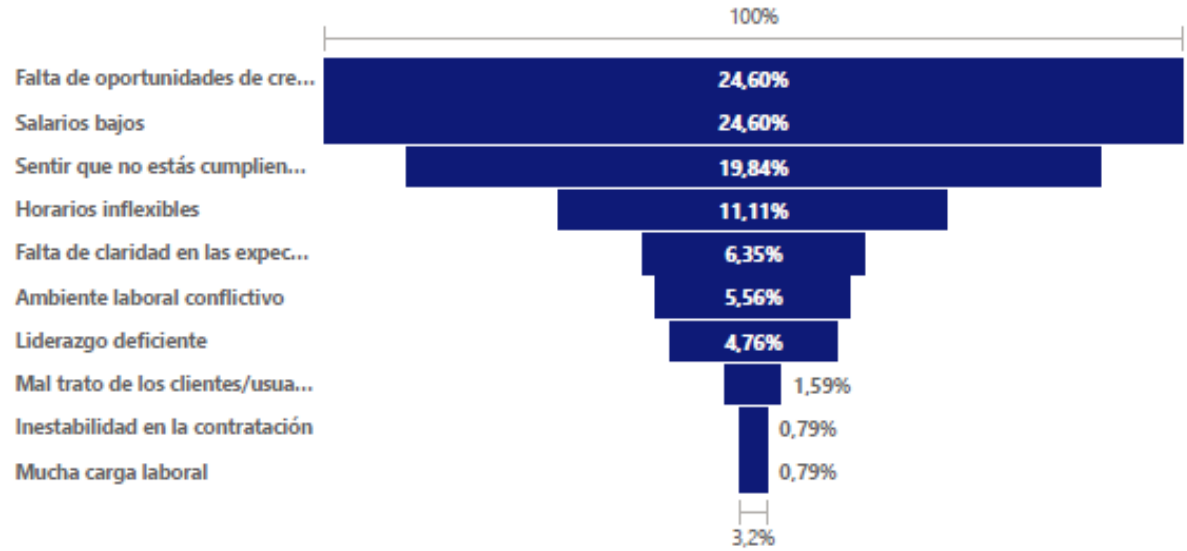
ANEXO 3. Resultados encuesta aplicada a 63 jóvenes entre 23 y años en Bogotá 2025



63 Jóvenes Encuestados



Motivo cambio de empleo



% Encuestados por Estrategias

