



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **El efecto de la conciliación familiar o *work-life balance* en la rotación laboral. ¿Ser *millennial* supone alguna diferencia?**

Autor: Ciara Foran

Director: Raquel Redondo Palomo

## Resumen

Conocer a su fuerza de trabajo es una prioridad para la gerencia, específicamente en relación a sus gustos y deseos dentro del lugar de trabajo. Cuando la dirección es consciente de ello, puede adaptar sus políticas y estilo de gestión para satisfacer estos deseos, con el fin de asegurar que sus empleados estén satisfechos dentro de su trabajo. Es menos probable que los empleados más satisfechos consideren dejar su trabajo, lo que reduce la rotación de empleados, que también es de gran importancia para la dirección de una organización. La rotación de empleados, o la rotación laboral, es un proceso extremadamente costoso y trae numerosas consecuencias negativas a una organización, consecuencias que los gerentes tratan de evitar en la medida de lo posible.

Un área clave que puede llevar a la satisfacción de los empleados es *work-life balance*. Tener un *work-life balance* suficiente asegura que los empleados puedan crecer y prosperar en todas las áreas de la vida, es decir, en los aspectos profesionales y personales de su vida. Cuando se logra un *work-life balance* suficiente, se supone que el empleado estará más satisfecho en todas las áreas de su vida, incluso dentro de su trabajo y, por lo tanto, tendrá menos intención de dejar su trabajo. Por este motivo, este trabajo se investigan los conceptos de *work-life balance* y la rotación laboral, así como la relación entre ambos factores, con el fin de comprobar si la conciliación o *work-life balance*, tiene un efecto negativo en la rotación laboral.

La generación milenaria tendrá la mayor presencia dentro de la fuerza laboral en los próximos años, a medida que la generación de los *baby boomers* comience a jubilarse. Por lo tanto, la investigación de las características de esta nueva mano de obra es de suma importancia para la dirección, de modo que puedan seguir satisfaciendo los deseos de sus empleados, específicamente para evitar la rotación innecesaria de los mismos. Como resultado de la investigación realizada sobre la generación milenaria y sus características, se asumió que el *work-life balance* jugaría un papel importante en su decisión de marcharse de empresa. Es decir, se asumió que los *millennials* valoran el *work-life balance* más que otras generaciones y por ello, la relación negativa entre *work life balance* y la intención de marcharse sería más intensa para los *millennials*. Basado en este

supuesto, este trabajo investiga más a fondo el efecto que tiene ser *millennial* en la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral, a través de un análisis empírico.

Los resultados de este análisis empírico muestran que *work-life balance* tiene un efecto negativo en la rotación laboral, sin embargo, ser *millennial* no refuerza esta relación negativa. En otras palabras, ser *millennial* no modera la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral.

Palabras clave: Rotación de empleados, rotación laboral, intención de marcharse, *work-life balance*, conciliación, *millennial*.

## **Abstract**

Knowing your workforce is a top priority for management, specifically in relation to their wants and desires within the workplace. When management are made aware of these, they can adapt their policies and style of management to meet these desires, in order to ensure their employees are satisfied within their job. More satisfied employees are less likely to consider leaving their job, therefore reducing employee turnover, which is also of major importance to the management of an organization. Employee turnover, or labor rotation, is an extremely costly process and brings numerous negative consequences to an organization, consequences managers try to avoid as much of possible.

One key area which can lead to the satisfaction of employees is work-life balance. Having a sufficient work-life balance ensures employees can grow and prosper in all areas of life, namely the professional and personal aspects of their life. When a sufficient work-life balance is achieved, it is assumed that an employee will be more satisfied in all areas of their life including within their job and therefore they will have less intention to leave their job. For this reason, this work investigates the concepts of work-life balance and employee turnover, as well as the relationship between the two factors, in order to verify whether work-life balance has a negative effect on employee turnover.

The millennial generation is set to have the largest presence within the workforce within the coming years, as the baby boomer generation begins to retire. Therefore, investigating the characteristics of their new workforce is of utmost importance for management, so that they can continue to satisfy the desires of their employees, specifically in order to avoid unnecessary employee turnover. As a result of the research carried out on the millennial generation and their characteristics, it was assumed that work life balance would play a major role in their decision to leave a company. That is, it was assumed that millennials value work-life balance more than other generations and therefore, the negative relationship between work life balance and the intention to leave their job would be more intense for millennials. Based on this assumption, this study further investigates the effect being a millennial has on the relationship between work-life balance and employee turnover through an empirical analysis.

The results of this empirical analysis show that work-life balance has a negative effect on employee turnover, however, being a millennial doesn't strengthen this negative relationship. In other words, being a millennial does not moderate the relationship between work-life balance and labor rotation.

Keywords: Employee turnover, labor rotation, turnover intention, work-life balance, conciliation, millennial

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Motivación del Trabajo.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Metodología.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Estructura.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La rotación laboral.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1. ¿Qué es la rotación laboral?.....</b>	<b>5</b>
2.1.2. Consecuencias y efectos de la rotación laboral en la organización.....	6
2.1.3. Causas de la rotación laboral.....	9
<b>2.2. Work-life balance.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. ¿Qué es el work-life balance?.....	13
2.2.2. Beneficios de work-life balance.....	15
<b>2.3. Desarrollo de la hipótesis 1.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. Millennials.....</b>	<b>27</b>
2.4.1. ¿Quiénes son los millennials?.....	27
2.4.2. Valores y características de los millennials.....	28
2.4.3. Los millennials en el mundo del trabajo.....	31
<b>2.5. Desarrollo de la hipótesis 2.....</b>	<b>35</b>
<b>3. Análisis y resultados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Datos y variables.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Análisis.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Resultados.....</b>	<b>38</b>

<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Limitaciones.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2. Otras posibles líneas de investigación.....</b>	<b>44</b>
<b>5. Bibliografía .....</b>	<b>45</b>

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: El efecto de los millennials sobre la relación entre la conciliación (WLB) y la rotación laboral (medido por la intención de marcharse).....	36
Ilustración 2: Respuestas al cuestionario .....	38
Ilustración 3: Modelos de regresión.....	39

# 1. Introducción

## 1.1. Motivación del Trabajo

Este trabajo tiene como propósito analizar las características de los *millennials* frente a otras generaciones que les hacen particulares en sus relaciones laborales. Con el fin de hacer esto, el objetivo es investigar el concepto de la rotación laboral y descubrir las intenciones de marcharse entre empleados, con un énfasis en el concepto tópico hoy en día de *work-life balance* (WLB) o la conciliación. El objetivo es descubrir la relación entre los dos factores de la rotación laboral y *work-life balance*, y sobre todo, investigar si esta relación difiere con respecto a los *millennials*.

En los últimos años, la capacidad de las organizaciones para contratar y mantener a los mejores talentos se ha convertido en un reto mucho mayor para recursos humanos debido al entorno de trabajo altamente dinámico que experimentamos hoy en día. Aunque la rotación laboral es una actividad comercial normal, una empresa se debe prestar atención especial a las razones que causan una rotación innecesaria, ya que esto puede tener muchas consecuencias para una organización (Yankeelov, Barbee, Sullivan, & Antle, 2008). Por eso, comprender a sus empleados es extremadamente importante para una organización, ya que juega un papel crítico en motivarlos para que se desempeñen de la mejor manera posible, a la vez que ayuda a crear una cultura de trabajo saludable. Además, promueve el compromiso de los empleados, pero lo más importante es la retención de los mismos. La retención de empleados motivados y de alto rendimiento es clave para el ahorro y el éxito de cualquier negocio (Buck & Watson, 2002). La alta rotación de empleados resulta en mayores gastos para una empresa y también puede afectar negativamente la moral de la organización (Wasserman, 2018). Por lo tanto, una empresa debe hacer un esfuerzo por entender a sus empleados para asegurarse de que están satisfechos en el lugar de trabajo y, sobre todo, para evitar la rotación innecesaria.

El concepto de *work-life balance* es algo que ha llegado a la cima de la conciencia de muchos empleadores y empleados en los últimos años, ya que el reto de mantener un

equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar/personal ha crecido significativamente entre los trabajadores debido a muchas razones, como cambios sociales y la globalización (Stock - Homburg & Bauer, 2007). El término *work-life balance* se utiliza para describir el equilibrio que necesita una persona que trabaja, entre el tiempo dedicado al trabajo y otros aspectos de la vida, como los intereses personales, la familia y las actividades sociales o de ocio. En otras palabras, se refiere a mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o la vida personal, de modo que uno pueda llevar una vida equilibrada. El departamento de empleo y política social en España lo describe como: "*la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes*". Por lo tanto, si una persona siente como no puede alcanzar una vida equilibrada, o no puede conciliar su vida profesional con la de personal en su puesto de trabajo, pueden considerar marcharse de su trabajo.

Un problema importante que siempre ha existido en la sociedad es la lucha de las personas para armonizar el desarrollo de su vida personal y profesional. Aunque todas las generaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio saludable y favorable entre el trabajo y la vida privada, los *millennials* han sido mucho más exigentes al respecto por parte de sus empleadores. Los *millennials* representan una gran parte de la fuerza laboral y a medida que su presencia dentro de la fuerza laboral continúa creciendo, estamos descubriendo más y más sobre la cohorte de empleados más escudriñada y criticada, especialmente en relación con sus características y comportamiento dentro del lugar de trabajo (Gilbert, 2011). La jubilación de los *baby boomers* y la introducción de los *millennials*, también conocidos como Generación Y, a la fuerza laboral ha significado que tanto las empresas como los gerentes han tenido que hacer ciertos ajustes en su estilo de gestión y en sus políticas para hacer frente a los cambios dentro de su fuerza laboral.

La presencia de la generación milenaria en la fuerza de trabajo sólo crecerá en los próximos años, por lo que comprender sus deseos en relación con el lugar de trabajo sería fundamental para el éxito de cualquier organización. Para atraer y retener a un *millennial*,

es esencial que un gerente u organización entienda lo que motiva y satisface a la generación (Guha, 2010). Si una organización no proporciona a un empleado lo que desea, puede quedar insatisfecho y por lo tanto, puede decidir dejar la empresa. Por otro lado, si una organización esta consciente de los deseos y necesidades de sus empleados, puedan realizar las modificaciones necesarias en su estilo de gestión para evitar una rotación innecesaria. Por esta razón, creo que analizar el efecto que tiene *work-life balance* en la rotación laboral, con respecto a la generación milenaria, es de gran relevancia y importancia para el éxito de las organizaciones hoy en día.

## 1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es descubrir si ser *millennial* hace una diferencia en la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral. Para realizar esto, primero se espera definir y explicar el concepto de la rotación laboral y las razones que impulsan a los empleados a tener intenciones de marcharse de una organización. También, se espera explicar la importancia del concepto de *work-life balance* y los beneficios que genera, no solo para los empleados pero también para las organizaciones. Además, se pretende definir la generación milenaria y discutir sus características, especialmente en relación con sus actitudes en el mundo del trabajo que pueden influir o tener un impacto en la rotación laboral.

Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de este trabajo es investigar la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral. Por otro parte, se pretende descubrir si los *millennials* moderan o no esta relación. Se espera investigar estos temas a través de un análisis empírico. Por último, se pretende discutir los resultados y sacar conclusiones al respecto, usando el conocimiento obtenido de la investigación.

## 1.3. Metodología

Para investigar la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral, con respecto a los *millennials*, se utiliza la metodología típica de un análisis empírico. Con el fin de aclarar e investigar más a fondo los conceptos principales de este trabajo, como la rotación laboral, el *work-life balance* y los *millennials*, se revise la literatura disponible sobre estos temas, relacionando estos conceptos mediante una teoría. Luego se forman los hipótesis

y las testas mediante un análisis empírico cuantitativo, basado en datos extraídos de un cuestionario de trabajadores en España.

#### 1.4. Estructura

Para la construcción del marco conceptual, los conceptos de la rotación laboral, y *work-life balance* se han abordado primero, con el uso de literatura y estudios previos en estos campos. La investigación sobre estos dos temas impulsa a la formación de la primera hipótesis. Continuando, se discute el concepto de *millennials*, con un enfoque en sus características y comportamiento, especialmente en relación con el mundo del trabajo, conduciendo a la formación de la segunda hipótesis.

En la elaboración de este marco conceptual, con el fin de probar o refutar las hipótesis, se han realizado la metodología, a través de un análisis empírico, utilizando un base de datos con las respuestas de un cuestionario. Finalmente, se discuten los resultados de esta investigación y se extraen conclusiones basados en ellos.

## 2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis

Esta sección revisa la literatura relacionada con la rotación laboral, *work-life balance* y los *millennials*. Además, incluye el desarrollo de los hipótesis, formado por la investigación de los conceptos.

### 2.1. La rotación laboral

#### 2.1.1. ¿Qué es la rotación laboral?

En el entorno laboral altamente dinámico de hoy, los solicitantes de empleo se enfrentan al reto de encontrar el empleo que mejor se adapte a su personalidad y estilo de vida. Además, en los últimos años, el aumento de la competencia de las organizaciones para contratar y mantener a los mejores empleados ha aumentado drásticamente. Por eso, la rotación de empleados se ha convertido en una actividad comercial normal, sin embargo, es uno de los mayores desafíos que enfrentan los recursos humanos dentro de una organización.

El concepto de la rotación laboral ha tratado de explicarse a través de varias definiciones. La rotación laboral es el término utilizado por los gerentes para referirse al proceso asociado con llenar una vacante dentro de la organización. Cada vez que se vacía una posición, se debe contratar y capacitar a un nuevo empleado y este proceso de reemplazo se conoce como la rotación laboral (Woods, 1995). Por otra parte, una definición más simple del concepto es que la rotación laboral podría definirse como una situación en la que el personal abandona una organización voluntariamente, por diversas razones, lo que resulta en efectos negativos en los costos y en la capacidad de la empresa para brindar los servicios mínimos requeridos (Yankeelov, Barbee, Sullivan, & Antle, 2008).

La excesiva rotación de empleados puede afectar y influir considerablemente la productividad de una empresa y también puede llevar a mayores gastos para la organización. Cada organización se esfuerza por conseguir una alta productividad y los costes más bajos posibles y por lo tanto, se esfuerza por mantener la rotación de empleados lo más baja posible, con el fin de generar el mejor resultado posible. Por esta razón, entender las causas de la rotación laboral es crítico para una organización,

especialmente en relación con el ahorro y el éxito de la empresa (Buck & Watson, 2002). Con el fin de medir el riesgo de rotación, es muy importante para una organización conocer las intenciones de marcharse, ya que éstas son fuertes predictores de la rotación laboral (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000), (Rubinstein, Elberly, Lee, & Mitchell, 2018).

Generalmente, hay dos tipos de la rotación laboral, voluntaria e involuntaria. En breve, la rotación voluntaria se refiere a la decisión del personal de abandonar una organización (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006). Por lo general, esto ocurre como resultado de la falta de satisfacción en el trabajo, el estrés y la disponibilidad de mejores oportunidades en otros lugares de trabajo (Mano - Negrin & Tzafrir, 2004). Por otra parte, la rotación involuntaria se refiere a la rotación que se produce como resultado de que la gerencia pone fin a la contratación de personal o si el personal tiene que dejar el trabajo por razones ajenas a su voluntad, como el fallecimiento o además el cuidado de sus hijos o parientes mayores (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Por lo tanto, la principal prioridad de una organización es evitar la rotación voluntaria en la medida de sus posibilidades.

### 2.1.2. Consecuencias y efectos de la rotación laboral en la organización

Como ya se ha mencionado, la retención de empleados es una de las principales preocupaciones de las organizaciones y por lo tanto, evitar la rotación innecesaria de empleados es una prioridad clave. Sin embargo, desafortunadamente no siempre es evitable y en estos casos, la rotación puede tener muchos impactos en una organización. El impacto que la rotación de personal tiene en una organización depende de una serie de factores. Sin embargo, en general, la rotación laboral tiene consecuencias más negativas que positivas para una organización (Hogan, 1992).

#### Consecuencias Negativas

En todas las situaciones, la rotación de empleados es un proceso costoso para cualquier organización y por esta razón las empresas eficientes en costes deben prestar atención especial en su tasa de rotación de personal. Cuánto valora una organización a un empleado es el principal indicador del impacto que tendrá la rotación en la organización, especialmente en relación con el costo. Esto se debe a que cuando los trabajadores se van, se llevan consigo conocimientos y habilidades institucionales que pueden costar tiempo

y dinero a la empresa para reemplazarlos (Wasserman, 2018). En otras palabras, si una organización ha realizado una inversión significativa en la formación y el desarrollo de sus empleados, esa inversión se pierde cuando el empleado se va (Mello, 2011). Por eso, la sustitución de un empleado altamente cualificado, bien formado y de alto rendimiento, en comparación con la sustitución de un empleado poco cualificado, cuesta mucho más a una empresa.

Los costes relacionados con la rotación y la sustitución de los empleados generan costes directos e indirectos para una empresa, lo que hace que el proceso de la rotación laboral sea un proceso costoso para alguna organización (Phillips, 1990). La rotación de empleados puede costar a una empresa una cantidad sustancial de capital, en relación con la publicidad, los honorarios de búsqueda de personal, el coste de los recursos humanos, la pérdida de productividad, la formación de los nuevos empleados y la retención de clientes. Se dice que reemplazar un empleado de nivel inicial puede costar a una organización entre el 50 y el 100 por ciento del salario del empleado (Porter, 2011). Por supuesto, un aumento de los costes como resultado de la rotación laboral puede afectar a la rentabilidad de una empresa.

Además, la rotación de los empleados puede tener un impacto en la moral de los empleados (Wasserman, 2018). La moral de los empleados es un coste intangible y, por lo tanto, se considera como un coste más difícil de medir (Heneman & Judge, 2009). La moral se suele aplicar en entornos de trabajo que requieren un fuerte trabajo en equipo y conocimientos, que por lo tanto se ven muy afectados cuando un empleado abandona la empresa. Esto normalmente resulta en un aumento del estrés y la tensión entre los empleados restantes y, por lo tanto, en una pérdida de la moral del grupo, lo que a menudo impulsa a una disminución de la productividad y la calidad. Esta falta de moral también puede tener un efecto en el servicio al cliente, pero lo que es más importante, puede llevar a que los empleados restantes busquen un lugar más feliz para trabajar (Wasserman, 2018). Además, la caída en el servicio al cliente y la calidad puede comprometer la ventaja competitiva de la organización, influyendo en el riesgo de pérdida de consumidores a largo plazo y de clientes dentro de la industria (Surji, 2013).

Como ya se ha mencionado, las altas tasas de rotación laboral pueden tener un gran impacto en la productividad y por lo tanto, en la rentabilidad de cualquier empresa. Dicho esto, las empresas más pequeñas pueden sentir un mayor impacto de la rotación laboral. Dada la situación de una alta tasa de rotación dentro de una organización pequeña, es posible que la organización no cuente con suficiente personal para cumplir con sus funciones cotidianas, lo que da lugar a problemas de productividad (Johnson, 2009). A pesar de ello, la rotación no es un problema menor en las organizaciones más grandes, que también se ven afectadas por una caída en los niveles de productividad como resultado de la rotación. Normalmente, una caída en la productividad es el resultado de que los empleados restantes tienen más obligaciones que asumir para compensar la pérdida de un empleado que dejó la empresa.

Además, una alta tasa de rotación puede tener un impacto adverso en la imagen de una organización o en su reputación en el mercado (Taylor, 2002). Las especulaciones sobre por qué los empleados no permanecen un largo tiempo en la empresa llevarán a que se planteen preguntas sobre el estilo de gestión dentro de la organización. Esto podría tener un impacto negativo en la forma en que los inversores potenciales ven a la empresa.

### *Consecuencias Positivas*

Aunque la rotación laboral generalmente genera más consecuencias negativas que positivas, puede tener ciertos beneficios para una organización, con algunas investigaciones que sugieren que es una actividad comercial normal que es necesaria para el crecimiento de una organización (Lau & Albright, 2011). Además, algunos investigadores ven la rotación como un proceso de negocio positivo que promueve ideas y métodos innovadores. Como resultado, la rotación laboral puede considerarse beneficiosa en ciertos casos, como en la renovación de una organización estancada. (Dittrich & Carrell, 1979).

Además, la rotación laboral puede ser considerada como una actividad empresarial positiva en la que los empleados de menor rendimiento de una organización abandonan sus puestos de trabajo, dando al resto de los empleados de alto rendimiento la oportunidad de mejorar la eficiencia de la empresa (Hom & Griffeth, 1995). Por otra parte, a medida

que los antiguos empleados abandonan una empresa, se pueden inyectar nuevos talentos con nuevas perspectivas y formas de pensar en la organización, lo que conduce a mejoras en la eficiencia y la productividad (Alexander, Bloom, & Nuchols, 1994).

Finalmente, la rotación laboral puede dar lugar a oportunidades de promoción y desarrollo de personal valioso por parte de los empleadores, como resultado de la salida de otros miembros del personal (Mello, 2011), y también reduce la necesidad de costosos despidos (Hom & Griffeth, 1995).

A pesar de los potenciales beneficios positivos de la rotación de empleados, no se pueden negar los efectos negativos que la rotación puede tener en una organización. Por esta razón, la rotación laboral debe ser gestionada a través de la gestión de recursos humanos y estrategias de retención, especialmente con el fin de maximizar la eficiencia de costes de la organización. Estas estrategias deben centrarse en la retención de los empleados más valiosos (Heneman & Judge, 2009), ya que la sustitución de estos son los más costosos para una organización. La falta de una estrategia de retención eficaz puede tener graves efectos en una organización como se mencionó anteriormente.

### 2.1.3. Causas de la rotación laboral

Aunque la rotación laboral es un término ampliamente utilizado en el mundo de los negocios y es un tema muy estudiado (Dess & Shaw, 2001), no hay una sola razón estándar para explicar por qué los empleados decidan dejar una organización, sin embargo, por lo general, se trata de una compilación de factores. Dicho esto, la insatisfacción suele ser la principal causa de la rotación de personal, que puede provenir de muchas fuentes diferentes.

Un posible factor de predicción de la intención de rotación de personal según estudios es la actitud del empleado y factores individuales o personales (Bhuiyan & Al-Jabri, 1996). La principal actitud que actúa como predictor de la rotación de los empleados es la satisfacción de un empleado con el trabajo, y la falta de esta satisfacción suele dar lugar a la decisión de un empleado de abandonar la organización (Johnston, Parasuraman, Futrell, & Black, 1990). Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, se comprometen más con la empresa y por lo tanto, es menos probable que decidan

abandonar la organización. Además, los empleados más comprometidos contribuyen más a las organizaciones con respecto a la productividad. Por otro lado, los empleados insatisfechos tienden a considerar dejar más la empresa, lo que también suele resultar en mayores niveles de absentismo.

Otro aspecto que afecta la intención de rotación de empleados es *feedback* y la recompensa. Si un empleado cree que es un empleado de alto rendimiento, sin embargo, no se le recompensa lo suficiente por su rendimiento, lo más probable resultado es que renuncie al trabajo (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Por lo tanto, es crítico que las organizaciones ofrezcan incentivos adecuados a sus empleados para animarles a permanecer en la empresa y evitar la insatisfacción de los mismos, con el fin de reducir la rotación laboral innecesaria.

Además, el reconocimiento y el elogio son factores que conducen a la satisfacción de los empleados y, por lo tanto, son una fuente crítica de retención de los empleados (Buckingham & Coffman, 1999). La falta de reconocimiento del trabajo puede conducir a una menor productividad entre los empleados, ya que sienten menos motivación e inspiración para trabajar a su máximo potencial.

Otro factor que provoca una menor productividad entre los empleados es la falta de participación en el proceso de toma de decisiones. Las organizaciones que permiten a los empleados ser parte del proceso de toma de decisiones tienden a tener tasas de rotación más bajas, ya que los empleados se sienten más satisfechos en los puestos de trabajo de las organizaciones en las que participan en el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, tienden a permanecer en estos puestos por más tiempo. Los empleados deben entender completamente los asuntos que afectan su ambiente de trabajo y deben tener la oportunidad de participar y dar aporte sobre estos asuntos (Magner, Welker, & Johnson, 1996).

Otra razón que afecta la decisión de un empleado de dejar su puesto de trabajo es la falta de oportunidades de progreso y avance, tanto en el aspecto personal como en lo profesional. La falta de oportunidades de ascenso resulta en que un empleado busque en otro lugar mejores oportunidades en otras organizaciones en las que pueda prosperar. Por ejemplo, las grandes empresas pueden ofrecer a los empleados mejores oportunidades en

relación con los ascensos y los salarios más altos, lo que conduce a un mayor compromiso y satisfacción general de los empleados debido a los atributos positivos asociados con el trabajo (Idson & Feaster, 1990).

La falta de comunicación dentro de una organización también es un factor que lleva a la rotación de empleados. La mala comunicación de la gerencia en una empresa resulta en una baja moral entre los empleados, lo que conduce a la insatisfacción de la personal y por lo tanto, a una intención de dejar la empresa (Branham, 2005). Por lo tanto, las organizaciones con fuertes sistemas de comunicación se benefician de una menor rotación de personal como resultado de que los empleados tienen un fuerte deseo y necesidad de estar informados (Labov, 1997). Por otro lado, las organizaciones que carecen de apertura en lo que respecta al intercambio de información entre la dirección y los empleados tienden a experimentar una mayor rotación laboral, esto se debe a que la falta de información o la mala comunicación puede llevar a la incertidumbre y a la incomprensión entre los empleados con respecto a lo que se espera de ellos. Como resultado de esto, puede ocurrir ambigüedad en los roles que se refiere a la diferencia entre lo que la gente espera de nosotros y lo que sentimos que debemos hacer (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Estos factores, así como la presión del trabajo y la falta de consenso sobre las funciones y deberes del trabajo pueden hacer que los empleados se sientan menos involucrados y por lo tanto, menos satisfechos con su trabajo. Con el tiempo, esta insatisfacción conduce a una falta de compromiso con la organización y finalmente, a la decisión de abandonar la organización (Guimaraes, 1997). Por lo tanto, es esencial que las organizaciones cuenten con sistemas de comunicación sólidos en los que la dirección deje claro lo que se espera de sus empleados, con el fin de evitar esta falta de claridad e incertidumbre entre los empleados que conduce a una rotación innecesaria de empleados.

La mayoría de los factores mencionados anteriormente conducen a la rotación voluntaria, que es el enfoque principal de la rotación de este trabajo. Dicho esto, también existe algunos factores fuera del control de la organización que conducen a la rotación de empleados, por ejemplo como la muerte, que se conoce como rotación involuntaria. Como se ha mencionado anteriormente, esto se refiere a situaciones en las que los empleados dejan su trabajo por motivos ajenos a su voluntad y no por deseo de abandonar el mismo. Sin embargo, en los últimos años este concepto se ha quedado obsoleto, ya que

hoy en día con la regulación gubernamental y las políticas de la empresa se puede ofrecer a los trabajadores oportunidades como la posibilidad de volver a trabajar o de seguir trabajando de forma flexible y, por lo tanto este concepto ya no existe tanto como antes (Booth & Hamer, 2007).

Otros factores fuera del control de una organización que pueden impulsar la rotación laboral incluyen razones económicas, las cuales pueden ser utilizadas para predecir la rotación laboral en el mercado (Mano - Negrin & Tzafrir, 2004). A medida que mejoran las condiciones económicas, las empresas se preocupan más por la retención de trabajadores valiosos a largo plazo (Tugend, 2015). El crecimiento económico se traduce en una mejor actividad empresarial y más creación de empleo, lo que significa que las personas tienen más opciones y oportunidades con respecto a la organización para la que desean trabajar, lo que supone un gran reto para las organizaciones en relación con la retención de empleados (Wasserman, 2018).

El Internet también ha traído cambios que han impactado la rotación laboral a través de la búsqueda de trabajo y también la contratación. Por ejemplo, LinkedIn ha hecho ambos procesos mucho más fáciles y accesibles, facilitando la publicidad de los trabajadores y empleos disponibles. Además, la presencia de sitios web de reseñas como Glassdoor.com proporciona a los empleados de una organización una visión de la cultura de esa empresa, dando a los buscadores de empleo acceso a una gran cantidad de información que no estaban disponibles tan fácilmente en el pasado (Tugend, 2015). Debido a la enorme cantidad de información fácilmente disponible a través de los recursos en línea, los empleados tienen fácil acceso a la información, como los salarios que reflejan la forma en que los empleados de su industria son compensados en otras organizaciones, lo que podría atraer a los empleados a nuevas oportunidades y, por lo tanto, está impulsando la rotación de empleados (Wasserman, 2018).

También se dice que el creciente número de milenios dentro de la fuerza laboral influye en la rotación de empleados, que, según se dice, cambian de trabajo con más frecuencia que cualquier otra generación (Wasserman, 2018). Esto se debe principalmente al hecho de que los milenios tienen acceso a toda la información mencionada anteriormente y también el actual clima económico positivo ha permitido una mayor creación de empleo

dando más oportunidades a esta generación para moverse mucho más rápido. Como resultado, esta generación se ha vuelto mucho más difícil de retener para la gerencia.

Como se mencionó, la insatisfacción es la principal fuente que impulsa a la rotación voluntaria de empleados y aunque la insatisfacción puede provenir de muchas fuentes, se presume que tener buenas relaciones a nivel familiar y personal conducirá a una mayor satisfacción en la vida, lo que a su vez conducirá a un mayor rendimiento en el lugar de trabajo (Koubova & Buchko, 2013). Basado en esto, se puede decir que la conciliación familiar o el *work-life balance* es un factor clave para la retención de los empleados. Dado que el estudio de este factor que puede influir en la retención de los empleados es el foco de este Trabajo Fin de Grado, se desarrollará de manera más amplia en la siguiente sección.

## 2.2. *Work-life balance*

### 2.2.1. ¿Qué es el *work-life balance*?

*Work-life balance* es un concepto que ha llegado a la cima de la conciencia de muchos empleadores y empleados en los últimos años, ya que el reto de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal ha crecido significativamente entre los trabajadores. A pesar de la actualidad del concepto, es difícil encontrar una definición aceptable. Sin embargo, se dice que *work-life balance* es el término comúnmente utilizado para describir el equilibrio que necesita una persona que trabaja, entre el tiempo dedicado al trabajo y otros aspectos de la vida, como los intereses personales, la familia y las actividades sociales o de ocio. Una definición más simple del concepto puede ser el grado en que una persona está comprometida y satisfecha, en igual medida, con sus funciones laborales y no laborales (Greenhaus & Powell, 2003). Por lo tanto, se refiere a la posibilidad de que los trabajadores concilien el aspecto profesional de su vida con su vida personal y familiar, de modo que la persona pueda desarrollarse plenamente en ambos ámbitos (Kalliath & Brough, 2008).

En otras palabras, *work-life balance* supone que el individuo puede realizar un trabajo profesional completo y satisfactorio, al tiempo que debe disponer del tiempo necesario para atender las necesidades de la familia en el cuidado de los hijos o familiares, enfermos o discapacitados, pero también de su propio tiempo de ocio, descanso o formación. Por encima de todo, *work-life balance* consiste en crear y mantener entornos de trabajo saludables y de apoyo, lo que permitirá a los empleados tener un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades personales y, de este modo, reforzar la lealtad y la productividad de los empleados. Por lo tanto, tener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida privada significaría invertir un tiempo similar en el trabajo y en actividades no relacionadas con el trabajo.

En el pasado, la sociedad había categorizado el trabajo como dominante sobre la vida personal y los compromisos, sin embargo, eso ha cambiado con el tiempo, lo que ha exigido la necesidad de un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar por parte de los empleados. Hoy en día, los patrones cambiantes de los intereses de los individuos, el género, los roles sociales y, en particular, la fuerza de trabajo, han cambiado en la medida en que los individuos buscan valores personales y manejan las complejidades de las expectativas de vida. Un ejemplo de estos cambios sociales es el creciente número de familias con doble carrera y de familias monoparentales. La estructura tradicional de un hogar en el que el padre trabaja y la madre se encarga de la gestión del hogar es obsoleta. Esto está dando lugar a un aumento de las dificultades de coordinación en lo que se refiere al cuidado de los niños y de las personas mayores y a una reducción del tiempo libre general que pasan juntos en el hogar. Además, la globalización corporativa ha dado lugar a un número creciente de viajes de negocios para los empleados, lo que ha conducido a períodos más largos de ausentismo de sus familias o de sus vidas personales. (Stock - Homburg & Bauer, 2007). Todos estos cambios han exigido una mayor demanda para un *work-life balance* más favorable por parte de los empleados.

El grado de *work-life balance* es una escala difícil de medir. Esto se debe a que el concepto de *work-life balance* es subjetivo, ya que el *work-life balance* que cada uno desea o desea será diferente, dependiendo de una variedad de factores y, por lo tanto, no puede necesariamente verificarse a través de la observación externa, como por ejemplo, las percepciones de los compañeros de trabajo o de los supervisores. No existe un criterio

general que indique exactamente qué es un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida personal/privada. Cada individuo tiene su propio umbral y, por lo tanto, *work-life balance* es un concepto altamente individualizado en el que las necesidades y creencias difieren significativamente entre las personas. (Kaiser, Eikhof, Ringlstetter, & Pina e Cunha, 2010). Por lo tanto, *work-life balance* podría definirse también como una valoración subjetiva de la concordancia entre el trabajo y las actividades no laborales, lo que constituye uno de los mayores retos a los que se enfrentan los trabajadores modernos.

### 2.2.2. Beneficios de *work-life balance*

Se ha demostrado que el *work-life balance* conduce no sólo a beneficios para los empleados, sino también para la organización para la que trabajan (Kossek & Lambert, 2005). Los factores clave de la empresa para *work-life balance* en el lugar de trabajo tienden a fomentar resultados positivos, como el aumento de la productividad, la reducción de la rotación laboral, la elevación de la moral, la atracción y la retención de los empleados (Thompson, Lyness, & Beauvais, 1999). Con respecto a cómo se beneficia el individuo, suele ser a través de una reducción del conflicto entre el trabajo y los ámbitos no relacionados con el trabajo y una mayor satisfacción con la vida y el trabajo. Además, como resultado de tener un equilibrio saludable y favorable entre el trabajo y la vida privada, las personas pueden experimentar una reducción de los problemas de salud físicos y psicológicos y, en general, un aumento de la satisfacción y la felicidad con la vida, lo que a menudo se traduce en una reducción de los niveles de estrés y también en un mejor rendimiento en el ámbito laboral y no laboral (Kossek & Lambert, 2005).

Como ya se ha mencionado, además de los empleados, las organizaciones para las que trabajan también se benefician como resultado de *work-life balance*, es decir, en términos de beneficios intangibles y tangibles. Los beneficios intangibles se refieren a los resultados deseados de la organización que son difíciles de medir y también de influir, mientras que los beneficios tangibles se refieren a los resultados deseados de una organización que pueden expresarse en hechos y cifras. Los beneficios que un individuo recibe a través de *work-life balance*, como la reducción del estrés, la salud satisfactoria y la satisfacción general con la vida, pueden resultar en efectos positivos intangibles para la organización. Por ejemplo, esto puede incluir un mayor compromiso con la

organización y, por lo tanto, una menor intención de rotación de empleados, así como un mejor rendimiento de los empleados. Aparte de los beneficios relacionados con los beneficios del individuo, las organizaciones pueden experimentar otros beneficios a través de otros medios, como la comunicación externa y la reputación. Además, las organizaciones que apoyan un *work-life balance* saludable y favorable se benefician aún más como resultado de la imagen de marca del empleador y de las ventajas de contratación. (Harrington & Ladge, 2009).

Por otro lado, los empleados de las organizaciones que no experimentan un *work-life balance* suficiente tienden a experimentar y generar resultados negativos. Se dice que estos empleados son menos productivos, menos comprometidos y tienen una alta intención de rotación como resultado del estrés y el conflicto entre la vida laboral y personal que experimentan en su vida diaria. Por lo tanto, estos empleados pueden crear impactos negativos para la empresa (Hudson, 2005). Por esta razón, es muy importante para ambas partes, el empleado y el empleador, garantizar a los empleados un suficiente *work-life balance* ya que genera beneficios para ambas partes.

#### 2.2.2.1. Beneficios individuales

La mayoría de las personas desean lograr lo que consideran un suficiente *work-life balance*, lo que les permite desarrollarse y obtener resultados positivos en los aspectos personales y profesionales de su vida. Los empleados se benefician sobre todo del *work-life balance* a través de la reducción de los conflictos entre los ámbitos laboral y no laboral, es decir, la reducción de los conflictos entre la vida laboral y la vida privada, que normalmente se traduce en una reducción de los niveles de estrés y, en general, en una mejora de las condiciones de salud.

##### a. Reducción de los conflictos entre el trabajo y la vida familiar

*Work-life balance* indica satisfacción y buen funcionamiento en el trabajo y en el hogar, con un mínimo conflicto de roles (Clark, 2000). Por lo tanto, un individuo que experimenta un alto *work-life balance*, normalmente experimenta un bajo conflicto entre el trabajo y la vida privada, y por el contrario, un individuo que experimenta un alto conflicto entre el trabajo y la vida privada normalmente siente un bajo nivel de *work-life*

*balance*. Para evitar los conflictos entre el trabajo y la vida privada, es necesario satisfacer las experiencias en todos los ámbitos de la vida, y para lograrlo, los recursos personales como la energía, el tiempo y el compromiso deben estar bien distribuidos en todos los ámbitos. (Kirchmeyer, 2000).

Los trabajadores de hoy en día tienen muchas responsabilidades que compiten entre su vida profesional y personal, ya que se enfrentan a las presiones de los largos viajes de última hora, las peticiones de horas extras de última hora, las reuniones a primera hora de la mañana, la expectativa de estar disponibles en un momento dado y la necesidad de estar en contacto con compañeros de trabajo, clientes y proveedores en diferentes zonas horarias. Tratar de equilibrar todas estas responsabilidades puede, por lo tanto, llevar a que surjan dificultades entre la gestión y el equilibrio de los aspectos profesionales y personales de la vida.

Los conflictos entre el trabajo y la vida personal pueden originarse en el hogar o en el entorno laboral (Frone, Markel, & Yardley, 1997). En otras palabras, hay dos direcciones de los conflictos entre el trabajo y la vida personal: la interferencia del trabajo a la vida familiar/personal y la interferencia de la vida familiar/personal al trabajo. Un ejemplo de esto último podría ser si usted tiene que faltar un día de trabajo para quedarse en casa a cuidar a su hijo enfermo, puede estar faltando a reuniones o fechas límite importantes en el trabajo, lo que por lo tanto resulta en conflictos entre trabajo y vida privada.

El concepto de conflicto entre el trabajo y la vida privada se origina en la investigación sobre el conflicto de roles, específicamente en relación con la ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones, de tal manera que el cumplimiento de una de ellas dificultaría el cumplimiento de la otra (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Sobre la base de esta idea de Kahn et al, el conflicto entre el trabajo y la vida familiar puede definirse como una forma de conflicto interprofesional en el que las presiones de los roles desde el ámbito laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algunos aspectos.

Los conflictos entre el trabajo y la vida personal pueden ser un problema grave que afecta a los trabajadores y a sus empleados. En los últimos años, los problemas relacionados con el conflicto entre el trabajo y la vida privada parecen haber aumentado, en particular

debido al aumento del número de mujeres en la fuerza laboral, el aumento del número de familias monoparentales, la popularidad de la familia con doble fuente de ingresos, así como las nuevas tendencias, como el cuidado de las personas de edad avanzada. Estos problemas se ven agravados por tendencias como la globalización, el envejecimiento de la población y el bajo nivel de desempleo. Por ejemplo, a medida que aumentan las interconexiones en todo el mundo gracias a la globalización, esto ha dado lugar a un número cada vez mayor de viajes de negocios para los empleados, lo que ha dado lugar a períodos más largos de ausentismo de sus familias y de sus vidas personales (Stock - Homburg & Bauer, 2007). Esto también puede causar mañanas más tempranas o noches más tardías debido a las llamadas en conferencia con clientes, proveedores o colegas en diferentes zonas horarias, causando más problemas de conflicto entre el trabajo y la vida personal.

Los problemas relacionados con los conflictos entre el trabajo y la vida personal a menudo surgen como resultado de largas horas de trabajo y trabajos altamente estresantes, lo que deja a las personas menos tiempo para dedicar a actividades no relacionadas con el trabajo. De acuerdo con un estudio, las mujeres son más propensas que los hombres a reportar altos niveles de rol por tierra y tensión en el cuidador (Higgins, Duxbury, & Lyons, 2007). Esto se debe a que las mujeres dedican más horas a la semana que los hombres a actividades no relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, en general, las mujeres dedican más tiempo que los hombres a actividades como el cuidado de los niños, el cuidado de los ancianos y el trabajo doméstico.

Por supuesto, los conflictos entre el trabajo y la vida privada pueden tener efectos negativos en la vida familiar. Un *work-life balance* de éxito suele asociarse a una mayor satisfacción en la vida, en el matrimonio y en la familia (Mauno & Kinnunen, 1999). Según un estudio de Higgins, Duxbury y Lyons en 2007, uno de cada cuatro canadienses informa que sus responsabilidades laborales interfieren con su capacidad de cumplir con sus responsabilidades en el hogar. En otro estudio, realizado en Nueva York en 2002, se descubrió que el 27% de los empleados consideraban que no tenían tiempo suficiente para su familia u otras personas importantes en sus vidas debido a su trabajo, y sólo se puede suponer que esta cifra ha aumentado significativamente en los últimos años debido a las crecientes presiones.

Por lo tanto, al examinar las causas de los conflictos entre el trabajo y la vida privada, es obvio que un mejor *work-life balance* ayudaría a reducir este conflicto. Un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada aliviaría la presión asociada al conflicto entre el trabajo y la vida privada. Por ejemplo, una reducción en las largas horas de trabajo que experimenta un individuo le daría más tiempo para dedicarle a actividades no relacionadas con el trabajo. Como resultado de estos problemas, las generaciones más jóvenes, como los *millennials*, que se enfrentan a la presión de largas jornadas de trabajo, la expectativa de estar constantemente conectados y la presión que rodea a la globalización, están exigiendo ahora a los empleadores cambios tales como un *work-life balance* más suficiente para evitar estos conflictos entre trabajo y vida privada.

b. Aumento de la satisfacción

Como resultado de una mejor *work-life balance*, los empleados experimentan una reducción de los conflictos entre la vida laboral y personal, como ya se ha comentado anteriormente, y como resultado experimentan un mayor grado de satisfacción con la vida familiar y también con la vida en general. Esto se debe a que los empleados están satisfechos con el equilibrio que experimentan entre los dos ámbitos, el laboral y el personal. Sienten que tienen tiempo suficiente para dedicar a ambos aspectos de su vida sin sentir que uno está siendo obstaculizado por el otro. En otras palabras, sienten que son capaces de desarrollarse en todas las áreas de sus vidas.

Además, los empleados que experimentan un bajo conflicto entre la vida laboral y personal, o en otras palabras, un *work-life balance* favorable, reportan niveles más altos de satisfacción en el trabajo (Thomas & Ganster, 1995). Cuando un empleado experimenta un mayor nivel de satisfacción en relación con *work-life balance*, se vuelve más comprometido o leal a la organización para la que trabaja (Kaiser, Eikhof, Ringlstetter, & Pina e Cunha, 2010). Este aumento de la satisfacción también conduce a una menor intención de rotación de los empleados, lo que beneficia tanto al empleado como al empleador.

### c. Reducción del estrés

Un *work-life balance* desfavorable puede resultar en estrés, lo que puede llevar al agotamiento. Por lo tanto, si se logra un *work-life balance* suficiente, es más que probable que un individuo experimente una reducción extrema de los niveles de estrés, ya que los niveles de conflicto entre el trabajo y la vida privada también disminuyen. El estrés ocurre cuando un individuo excede su capacidad para hacer frente a la presión. Cuando hay una mala correspondencia entre las demandas del trabajo y las capacidades y recursos del empleado, una persona puede experimentar una respuesta física y emocional dañina, que puede describirse como estrés.

Con una falta de *work-life balance*, un individuo normalmente experimentaría una falta de control o autonomía, largas horas de trabajo, falta de satisfacción en el trabajo, lo que resulta en estrés. Por supuesto, las capacidades de cada uno para lidiar con el estrés y la presión difieren, al igual que el impacto que el estrés puede tener en alguien, normalmente dependiendo de su composición genética. Lograr un *work-life balance* saludable normalmente resulta en una reducción del conflicto entre el trabajo y la vida privada, lo que resulta en una reducción del estrés y, por lo tanto, en una evitación de problemas de salud negativos, aún más para los profesionales (Allen, Bruck, Herst , & Sutton, 2000).

Si un individuo está experimentando altos niveles de estrés , sus niveles de desempeño y compromiso tienden a disminuir, lo que puede resultar en una carga para una organización. Los profesionales que experimentan estrés debido a su alta carga de trabajo o a las exigencias de su vida privada que no pueden satisfacer satisfactoriamente, es probable que sufran de baja concentración y al final esto resulta en una menor productividad para la empresa (Thompson, Lyness, & Beauvais, 1999). Por esta razón, lograr un *work-life balance* saludable no sólo es importante para el empleado, sino también para una organización. Por otro lado, como resultado de la reducción del estrés, el rendimiento de los empleados aumentará, lo que eventualmente beneficiará a la organización. Esto se debe a que la reducción del estrés conducirá a una reducción del agotamiento de los empleados, lo que conducirá a un mejor rendimiento y a una menor intención de rotación de los empleados.

#### d. Mejora de la salud

En cuanto a los efectos de *work-life balance* los estudios realizados demuestran que las personas que perciben conciliación o el equilibrio entre sus funciones profesionales y personales tienden a estar más satisfechas de su vida y a informar sobre una mejor salud física y mental (Brough P. , et al., 2014). En general, la relación entre *work-life balance* y los resultados de salud se centra en la presencia o ausencia de conflictos entre el trabajo y la vida personal. Las largas horas de trabajo y la intensidad del trabajo pueden afectar negativamente la salud del individuo. Un *work-life balance* exitoso o suficiente puede reducir los problemas físicos y psicológicos, como las enfermedades, el estrés, el agotamiento y la depresión, así como el uso reducido de sustancias como las drogas y el alcohol (Bianchi, Casper, & King, 2005). Además, el *work-life* es un factor importante que puede superar los problemas de estrés y ansiedad (Pasamar & Valle, 2014).

Un estudio de padres empleados realizado en 1997 puso de relieve una relación entre el conflicto entre el trabajo y la vida privada y la depresión, los problemas de salud física y la hipertensión. Además, mostró una relación entre el conflicto entre el trabajo y la vida privada y un mayor consumo de alcohol (Frone, Markel, & Yardley, 1997). No hay razón para creer que estas relaciones vayan a cambiar con el paso de los años, ya que las formas en que los seres humanos están conectados no han cambiado y por lo tanto, esto pone de relieve la importancia de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada para garantizar la salud general de la persona.

#### 2.2.2.2. Beneficios organizacionales

Varios resultados del equilibrio entre el trabajo y la vida privada son resultados directos para el empleado y resultados indirectos para la empresa. Como se mencionó anteriormente, un *work-life balance* favorable entre los empleados promueve resultados positivos para los empleados y también mejora la organización. Los beneficios de la organización como resultado de *work-life balance* se pueden clasificar en beneficios tangibles e intangibles.

### Beneficios tangibles:

#### a. Absentismo

Como resultado del *work-life balance* que reduce los conflictos entre los empleados y por lo tanto, reduce el estrés y los problemas de salud y también aumenta la satisfacción general, se reduce el ausentismo natural. Por supuesto, una de las principales prioridades de una organización es mantener el ausentismo lo más bajo posible para promover un mayor rendimiento. Numerosos estudios han demostrado una reducción de la tasa de absentismo en las organizaciones que promueven un *work-life balance* saludable entre los empleados. Por ejemplo, un estudio mostró cómo el *work-life balance* se relacionaba positivamente con una menor ausencia relacionada con la enfermedad, así como con una mejor salud general y un mejor rendimiento entre los empleados (Van Steenbergen & Ellemers, 2009).

Como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción de las demandas conflictivas entre el trabajo y la vida familiar es uno de los mayores retos para los empleados. Esto puede dar lugar a que los empleados se vean sobrecargados en un esfuerzo por conciliar el ámbito laboral con el familiar, lo que lleva a un mayor número de días de baja por enfermedad de los empleados (Frone, Russell, & Cooper, 1992). Este absentismo debido a problemas de salud como el agotamiento y la depresión, como consecuencia de conflictos entre el trabajo y la vida privada, son problemas de salud a largo plazo, lo que puede acarrear mayores costes para el empleador. Por lo tanto, las organizaciones deben seguir una estrategia a largo plazo para evitar el ausentismo como primer paso para evitar la rotación laboral.

Cuando los empleados disfrutan de un suficiente y favorable *work-life balance*, les permite desarrollarse plenamente en el aspecto profesional y personal de su vida por igual, así que su salud también mejora gracias a la reducción del estrés. Los empleados sanos son menos vulnerables a las enfermedades, lo que a su vez reduce la tasa de ausentismo. Por lo tanto, para que una empresa pueda reducir la tasa de absentismo y los costes asociados a éste, es fundamental la aplicación de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada entre los empleados.

## b. Desempeño organizacional

La principal prioridad de las empresas que implementan prácticas de *work-life balance* es atraer a mejores candidatos y reducir los conflictos entre los empleados existentes para mejorar el rendimiento global de la organización (Beauregard & Henry, 2009). Los empleados que experimentan un *work-life balance* favorable tienden a ser empleados más leales, satisfechos y comprometidos, que contribuyen al objetivo general y al resultado positivo de la empresa, mejorando el rendimiento empresarial y produciendo mejores resultados.

El rendimiento de la organización puede verse como una función de varios factores desde dos puntos de vista diferentes, el nivel individual y el nivel de organización. Con respecto al nivel individual, estos factores pueden incluir el desempeño, el compromiso, la satisfacción en el trabajo, etc., y en el nivel organizacional, los factores que contribuyen al desempeño organizacional pueden incluir el bajo ausentismo, la retención de empleados y la reputación organizacional. Por lo tanto, a medida que aumenta el rendimiento de los empleados, también aumenta el rendimiento de la organización. Esto se debe a que a medida que se introduce un *work-life balance* más favorable a los empleados, el conflicto entre el trabajo y la vida personal disminuye y, por lo tanto, la productividad entre ellos mejora. Esto también ahorra costes para la empresa como resultado (Beauregard & Henry, 2009).

## c. Retención y reclutamiento de empleados

Como se mencionó anteriormente, los empleados con un *work-life balance* favorable experimentan menos presión de tratar de equilibrar su dominio relacionado con el trabajo y el no relacionado con el trabajo, y por lo tanto experimentan menos conflictos entre el trabajo y la vida privada, lo que significa que son menos propensos a considerar dejar su trabajo, reduciendo la intención de rotación de personal sin una organización. La rotación de los empleados genera costes innecesarios para una empresa y, por lo tanto, tratar de evitarla es una prioridad de la empresa.

En cuanto a la contratación, los empleados se sienten mucho más atraídos por las empresas que respetan la necesidad de un *work-life balance* favorable. Por esta razón,

muchas organizaciones implementan programas e iniciativas de conciliación, principalmente con el propósito de obtener ventajas en la contratación de personal (Dex & Scheibl, 2001). Varios estudios muestran que un *work-life balance* favorable es un criterio clave para la elección del empleador entre los empleados más jóvenes, especialmente con los valores cambiantes de querer una vida profesional y personal, así como los cambios sociales tales como la presencia de más parejas con doble salario y doble carrera, facilitando el *work-life balance* se ha convertido y seguirá siendo un criterio más buscado para la contratación y retención de empleados.

*Beneficios intangibles:*

a. Mejor rendimiento de los empleados

El desempeño del empleado puede ser descrito como respuestas en la forma de comportamientos que reflejan lo que ha sido aprendido por el empleado o el tipo de entrenamiento que el empleado ha recibido, que abarca el resultado de las capacidades mentales y psicológicas y es vital tanto para el individuo como para la organización (Faiza & Nazir, 2015). El desempeño de los empleados está relacionado con las actividades y tareas que los empleados llevan a cabo de manera efectiva y eficiente, dictaminando la cantidad de empleados que contribuyen a la organización. Además, los resultados financieros y no financieros del empleado están estrechamente relacionados con el rendimiento y el éxito de la organización también se reflejan en el rendimiento del empleado (Anitha, 2014). El rendimiento es el producto de la capacidad de los empleados, combinado con el apoyo y el esfuerzo. Por lo tanto, la reducción o inexistencia de un factor causará una disminución en el rendimiento.

Si se considera que tener un *work-life balance* suficiente es un medio para reducir el ausentismo, el estrés y los problemas de salud, entonces se puede relacionar con seguridad que el *work-life balance* puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la productividad de los empleados (Kaiser, Eikhof, Ringlstetter, & Pina e Cunha, 2010). Cuando los profesionales experimentan una falta de *work-life balance* experimentan mayores niveles de estrés, lo que resulta en menores niveles de concentración y, por lo tanto, una menor productividad.

Al no implementar un *work-life balance* más adecuado para los empleados, las organizaciones están contribuyendo a las tensiones en la vida personal de sus empleados, lo que a menudo puede resultar en menores niveles de concentración y productividad en el trabajo (Thompson, Lyness, & Beauvais, 1999). Por lo tanto, es en el mejor interés de una organización implementar un *work-life balance* saludable o favorable con el fin de mantener una alta productividad y un mayor rendimiento de los empleados. Las investigaciones confirman que las empresas que tienen empleados bien equilibrados muestran un rendimiento empresarial significativamente más alto que aquellas en las que los empleados se enfrentan regularmente a conflictos entre el trabajo, la familia y la vida privada (Perry-Smith & Blum, 2000).

Dicho esto, el rendimiento y la productividad entre los empleados a menudo pueden ser muy difíciles de medir. Por lo tanto, a veces para analizar un aumento de la productividad o el rendimiento hay que tener en cuenta el aumento de la concentración y el enfoque, así como la reducción del estrés y de los problemas de salud, que se traducen en un menor absentismo, lo que nos permite imaginar los impactos positivos de *work-life balance* que benefician a los empleados.

#### b. Reputación y comunicación externa

No hay mucha investigación en esta área sobre cómo el *work-life balance* puede influir en la reputación de una organización y en la comunicación externa. Dicho esto, en los últimos años se ha observado una fuerte tendencia entre las organizaciones a presentarse como una empresa familiarmente responsable o como una organización que respeta y considera la demanda de *work-life balance* entre sus empleados, especialmente por parte de las organizaciones que exigen un mayor rendimiento y compromiso. Por ejemplo, Google ofrece a sus empleados comidas gratuitas y aunque esto reduce el tiempo que tienen que pasar en casa preparando los alimentos para llevarlos al trabajo, es decir, mejorando el *work-life balance*, también significa que no tienen que alejarse mucho de su escritorio para conseguir alimentos y, por lo tanto, puede verse como un esfuerzo para aumentar la productividad de los trabajadores.

Se ha observado que estas organizaciones han reconocido la creciente demanda de *work-life balance* y la creciente atención que se presta al tema, por lo que, a fin de mejorar su

contratación y de comunicar un mensaje general de su consideración de las necesidades de los empleados que han participado en el tema. Además, cada vez más organizaciones parecen estar participando en auditorías y programas favorables a la familia que a menudo se perciben como formas de mejorar la contratación de empleados y como un medio para mejorar la reputación de una organización.

c. Menor intención de marcharse

Una de las principales prioridades de una empresa es retener a sus empleados, ya que los profesionales bien formados no siempre pueden ser sustituidos fácilmente. Además, la rotación laboral puede tener efectos negativos en una empresa, como los costes adicionales y por lo tanto, lo mejor para una empresa es mantener la rotación de empleados no deseada lo más baja posible. Con respecto a *work-life balance*, es más probable que los empleados sean menos productivos, menos comprometidos y altamente decididos a abandonar la organización una vez que experimenten un mayor estrés debido a cuestiones conflictivas entre el trabajo y la vida privada, y se perciba que no tienen control sobre el equilibrio entre las exigencias del trabajo y las de otros ámbitos (Hudson, 2005). En otras palabras, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida privada puede afectar negativamente a una organización, especialmente con respecto a la rotación de empleados.

Los conflictos entre el trabajo y la vida personal pueden, por supuesto, tener un impacto en el compromiso de la organización y, por lo tanto, esta relación ha sido muy investigada, por ejemplo, por Allen, 2001, y no es de extrañar que los resultados muestren una correlación negativa entre los dos conceptos. La razón principal por la que los empleados consideran dejar su trabajo es que se sienten incompatibles con las prioridades de su vida personal, es decir, que sienten una falta de *work-life balance*. Por lo tanto, si este sentido de incompatibilidad se rectifica a través de un mejor *work-life balance*, el compromiso de un empleado con la organización aumentará y, por lo tanto, la intención de rotación disminuirá.

## 2.3. Desarrollo de la hipótesis 1

A partir de la investigación realizada en relación con la rotación laboral y *work-life balance* con un énfasis en los beneficios que puede tener *work-life balance* sobre la retención de los empleados, se formó la primera hipótesis.

*H1: Work-life balance tiene una relación negativa con la rotación laboral.*

Esta hipótesis supone que cuanto mejor el *work-life balance* de un empleado, menor será su intención de marcharse de la organización.

## 2.4. Millennials

### 2.4.1. ¿Quiénes son los *millennials*?

Nuestra mejor definición es que una generación es un grupo identificable que comparte los años de nacimiento, la edad, la ubicación y los eventos significativos de la vida en el momento crítico del desarrollo (Tolbize, 2008). La generación milenaria, también conocida como Generación Y, es la que alcanzó la edad adulta a principios del siglo<sup>XXI</sup>. No hay un año definitivo hasta que nacieron los *millennials*. Esto se debe a que cuando se etiquetan los años de nacimiento de la cohorte se encuentran algunas discrepancias en la literatura. Algunos autores afirman que los milenarios nacieron entre 1982 y 1995 (Eisner, 2005); (Smola & Sutton, 2002); (Lub, Bijvank, & Blomme, 2016), mientras que otros (Barbutto & Gottfredson, 2016); (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010), crearon que los *millennials* nacieron entre 1982 y 1999.

Otra problema al definir los años en que nació una generación son las diferencias geográficas (Mannheim, 1952); (Lub, Bijvank, & Blomme, 2016). Las generaciones se desarrollan dentro de ubicaciones socio-históricas únicas y dependiendo de la nación, la información sobre la generación puede diferir. Teniendo esto en cuenta, la información que coincide con la de los autores españoles se ha tenido en cuenta para este trabajo, ya que el estudio que se ha llevado a cabo en este trabajo se ha realizado con trabajadores españoles. Por lo tanto, para el propósito de este trabajo, los *millennials* se referirán a los

nacidos entre 1985 y 2000 (Lago-Vázquez, Direito-Rebollal, Rodríguez-Vázquez, & López-García, 2016); (González Aldea & López- Vidales, 2011).

Según el *Financial Times*, en 2018, los *millennials* representaban 1.800 millones de la población mundial y, por lo tanto, eran la generación más poblada de la época (Tilford, 2018) . Como generación han superado en número a la generación de sus padres que se llaman los *baby boomers*, que son los nacidos entre 1946 y 1964 (Kaifi, Khanfar, Nafei, & Kaifi, 2012). Se dice que han superado en número a los *baby boomers* durante más de un cuarto de siglo, 26 años para ser exactos, según el *Financial Times*, y dos años más tarde procedieron a superar en número a la Generación X, los de su generación anterior (Tilford, 2018). Aunque los *millennials* son la generación más grande del mundo actualmente, la proporción de *millennials* varía considerablemente de un país a otro. Según el *Financial Times*, en 2018 Irán tenía el mayor número de *millennials*, con el 32,2% de su población. Sin embargo, en las economías avanzadas, la proporción de *millennials* es mucho menor, debido al efecto combinado de las bajas tasas de natalidad y mortalidad. Por ejemplo, los *millennials* en España representan aproximadamente el 18% de la población (Tilford, 2018).

A pesar de que mucha atención se centra en los *millennials*, según la investigación de Bloomberg, se espera que los nacidos después de la generación milenaria, conocidos como Generación Z o *post-millennials*, superen en número a los *millennials* a nivel mundial a finales de este año y, por lo tanto, serán la generación más poblada, representando el 32% de la población (Miller & Lu, 2018). A pesar de ello, los *millennials* siguen siendo un tema candente, principalmente por su creciente presencia en la fuerza laboral, que según el *Financial Times* se espera que alcance el 35% a nivel mundial en 2020 (Tilford, 2018).

#### 2.4.2. Valores y características de los *millennials*

Como ya se ha mencionado, una generación es un grupo identificable que comparte los años de nacimiento, la edad, la ubicación y los acontecimientos significativos de la vida en etapas críticas del desarrollo (Tolbize, 2008). Estos importantes acontecimientos en

directo pueden ser guerras, nuevas tecnologías o grandes transiciones económicas, todo lo cual contribuye al desarrollo de la generación. Estos eventos forman la personalidad, los valores y las expectativas de esa generación y, por lo tanto, determinan sus características (De Hauw & De Vos, 2010). En el caso de los *millennials*, los eventos significativos en los que crecieron incluyen el estallido de la "*dotcom bubble*", la crisis económica mundial y el desarrollo de la era digital.

Los *millennials* han crecido en un entorno "siempre en marcha" gracias a la tecnología, que ha sido el aspecto principal que ha dado forma a la generación. Crecieron en una época de gran desarrollo tecnológico, durante la explosión de internet, que ha dado lugar a una generación mucho más dependiente de la tecnología, en comparación con las generaciones anteriores. Como resultado, están más familiarizados que las generaciones anteriores con las tecnologías de la comunicación, los medios de comunicación y las tecnologías digitales.

Los *millennials* también han vivido durante momentos no tan positivos. Algunos *millennials* crecieron durante una época en la que veían a sus padres afectados negativamente por el estallido de la burbuja punto com, como he mencionado y también el aumento de las tasas de divorcio y los despidos, lo que ha llevado a una generación escéptica de los compromisos a largo plazo (Kaifi, Khanfar, Nafei, & Kaifi, 2012). Además, según el Pew Research Center, la mayoría de los *millennials* cumplieron la mayoría de edad y se incorporaron a la fuerza laboral en plena recesión económica mundial. Se dice que esta recesión moldeó muchas de sus opciones de vida, sus ganancias futuras y su entrada a la adultez (Dimock, 2019).

Se dice que los *millennials* son una generación de jóvenes con un gusto, una forma de pensar y un estilo de vida diferentes a los de las generaciones pasadas y más tradicionales. Aunque no existe una definición exacta y precisa para definir o generalizar cada generación, la generación milenaria ha sido una de las más fáciles de generalizar (Stein, 2013). Se les ha llamado muchos nombres, de la Generation Y, Gen Next, Echo Boomers, Baby-on-Board Generation, Screenagers a la Me Me Me Generation debido a sus supuestos atributos, narcisistas y perezosos, por nombrar sólo unos pocos (Brack & Kelly, 2012). Por supuesto, los *millennials* de cada país son diferentes, sin embargo, gracias a

la globalización y los medios de comunicación social, los *millennials* como una generación en su conjunto son más similares entre sí que cualquier otra generación anterior (Stein, 2013).

Hay muchas opiniones sobre cómo los *millennials* llegaron a ser esta emocionante y pionera generación, así como la generación más narcisista. Muchos creen que son así como resultado de sus padres, en la mayoría de los casos, los *baby boomers*. Algunos dicen que son los culpables de querer inculcar a sus hijos una alta autoestima, con el fin de mejorar las oportunidades de sus hijos en la vida (Stein, 2013). Las investigaciones muestran que los *millennials* tienen una mayor autoestima y asertividad en comparación con las generaciones anteriores a esa misma edad (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Aunque los hallazgos muestran que los niños con alta autoestima les va mejor en la escuela y tienen menos probabilidades de estar involucrados en problemas, también hay un lado negativo de la alta autoestima, que es el narcisismo. Toda la autoestima inculcada en los *millennials* por sus padres al decirles que podían ser lo que quisieran ser y tener lo que quisieran, los llevó a decepcionarse cuando no obtuvieron lo que querían, o cuando sus expectativas no fueron satisfechas (Stein, 2013). Al ser constantemente felicitados y elogiados por sus padres para inculcar esa autoestima, ha llevado a una generación acostumbrada a la alabanza y a una generación que busca constantemente la aprobación de los demás.

Por otro lado de esta negatividad, la generación se ha caracterizado por muchos aspectos positivos, tales como, por abrazar la diversidad, ser optimista y adaptarse bien al cambio. Además, se observa que los *millennials* son un grupo de jóvenes progresistas, con mentalidad global y abierta. Esto se debe principalmente a que están expuestos a un cambio social más rápido y a una nación demográfica cambiante. A diferencia de las generaciones pasadas que no reaccionaron bien a la diferencia, los milenios son mucho más tolerantes con aquellos que son diferentes a ellos (Abrams & Frank, 2013). Los *millennials* ven el mundo de una manera diferente a las generaciones pasadas, gracias a una economía globalizada y a las comunicaciones instantáneas que conectan a las personas de todo el mundo.

Además, los *millennials* han sido pioneros en lo que respecta a la multitarea, a pesar de lo que la investigación ha dicho sobre la capacidad humana para hacerlo (Abrams & Frank, 2013). Esto se ha producido principalmente como resultado de la tecnología (Oblinger, 2003). La tecnología es un elemento de fondo de cualquier tarea que esté a la mano para los *millennials*. Han crecido usando sus teléfonos mientras realizan otras tareas, como ver la televisión, conversar con otros, hacer su trabajo, etc. Además a veces, incluso pueden estar escuchando música al mismo tiempo, demostrar su capacidad para hacer muchas cosas a la vez. Por otra parte, son creyentes en poder continuar su educación, tener un trabajo y una vida social gracias a su capacidad de hacer muchas cosas a la vez (Abrams & Frank, 2013).

Como se mencionó anteriormente, los *millennials* crecieron siendo constantemente elogiados por sus padres y por lo tanto, esto ha llevado a una generación que busca constantemente la aprobación. En el lado positivo, esto ha resultado en una generación extremadamente enfocada en los logros, mientras se esfuerzan por recibir esa aprobación y elogios que tanto desean. Los *millennials* no sólo se centran en los logros, sino que se sienten responsables de sus acciones. Esto es el resultado de los sistemas educativos por los que han pasado, que han inculcado en ellos un sentido de responsabilidad y han hecho que la generación milenaria se centre en el logro de los objetivos (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

#### 2.4.3. Los *millennials* en el mundo del trabajo

Como se discutió anteriormente, los *millennials* dominarán la fuerza laboral a medida que la generación de los *baby boomers* se jubile en los próximos años. Se espera que los *millennials* representen el 35% de la fuerza laboral mundial en 2020, según el *Financial Times* (Tilford, 2018). Por lo tanto, es extremadamente importante que los gerentes conozcan y comprendan a sus empleados a medida que las nuevas generaciones se fusionan con las más antiguas. El malentendido de las diferencias entre generaciones puede afectar negativamente el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Para atraer y retener a un *millennial*, es esencial que un gerente u organización entienda lo que motiva y satisface a la generación más joven (Guha, 2010). Las diferencias entre las generaciones

pueden crear problemas como la desconfianza entre los empleados y, lo que es más importante, altas tasas de rotación laboral. Estos problemas hacen que sea vital entender los valores, deseos y demandas de los *millennials* en relación con el lugar de trabajo. Por lo tanto, comprender cómo se criaron los *millennials* y sus experiencias mundiales colectivas puede ayudar a los empleadores a comprender mejor los deseos de sus empleados.

### Orientado al trabajo en equipo

Como ya se ha mencionado, los *millennials* son una generación mucho más abierta y progresista que las generaciones anteriores, lo que significa que son mucho más tolerantes que otras generaciones y, como resultado, prosperan y disfrutan el trabajando en equipo. Esto también puede ser el resultado de haber sido criados practicando en deportes de equipo y participando en el aprendizaje grupal, que es como la mayoría de los *millennials* habrían crecido. Este valor de trabajo en equipo que poseen muchos *millennials*, también los ha convertido en una generación mucho más tolerante de ciertos sujetos de los que otras generaciones no serían tolerantes. Por ejemplo, se ha descubierto que, en promedio, los milenarios se oponen a menos tatuajes que las generaciones anteriores, y son especialmente más tolerantes a los tatuajes en las mujeres (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Se supone que este aumento en la tolerancia de la generación milenaria proviene del mundo más diverso en el que han crecido, lo que los ha llevado a ser más tolerantes con los demás. Ser tolerante es un valor crítico y necesario para el trabajo en equipo, y debido a que los *millennials* generalmente poseen este valor, disfrutan y están satisfechos con la colaboración en el lugar de trabajo como resultado.

### Tecnología

A menudo, los *millennials* se caracterizan como una generación conocedora de la tecnología, una cualidad que se observa en muchos aspectos de sus vidas. Los *millennials* han crecido durante la era digital y, por lo tanto, no sólo disfrutan utilizando la tecnología, sino que se han vuelto mucho más dependientes de ella a una edad más temprana que otras generaciones. De manera similar al aprendizaje de un nuevo idioma, las personas que utilizan la tecnología a una edad más menor se vuelven mucho más capaces y

competentes que las personas que aprenden más tarde en la vida. Se piensa que a medida que más *millennials* entren en el lugar de trabajo, más integrada estará la tecnología en los procesos de trabajo (Kaifi, Khanfar, Nafei, & Kaifi, 2012). Para los *millennials*, el uso de la tecnología y los medios de comunicación social son naturales y esenciales y, por lo tanto, requieren un fuerte uso de la tecnología en el trabajo con el fin de rendir al máximo de sus capacidades.

### Gestión y tipo de trabajo

Sobre todo, los *millennials* aprecian tener un gerente que los cuida y respeta. A diferencia de otras generaciones que en su mayoría valoraban la ambición en el lugar de trabajo, los *millennials* valoran a un jefe y a un equipo directivo que se preocupan, más que a cualquier otra calidad. Además, aprecian una gestión inspiradora e imaginativa con la que pueden tener una relación interpersonal (Andert, 2011). Por lo tanto, es extremadamente importante que la gerencia motive e inspire a su fuerza laboral milenaria si quiere que se desempeñen lo mejor posible en el lugar de trabajo. La confianza y la necesidad de los *millennials* de lograr más de la cuenta significa que es muy probable que busquen oportunidades para mejorar su carrera en una organización. Por lo tanto, la gerencia puede usar esto para motivar e impulsar a los *millennials*, al ofrecer oportunidades de ascenso, con el fin de retener su talento milenario (De Hauw & De Vos, 2010).

Lo principal que diferencia a los *millennials* de sus compañeros de trabajo de diferentes generaciones es su preferencia por el trabajo significativo sobre el trabajo bien remunerado. Por supuesto, el salario sigue siendo un aspecto importante para los *millennials* como las generaciones anteriores, pero prefieren el valor intrínseco de un trabajo por encima del valor extrínseco, es decir, el salario. Por ejemplo, prefieren hacer un trabajo significativo del que puedan disfrutar, en lugar de ser impulsados por el beneficio económico. Además, los *millennials* prefieren trabajos socialmente responsables, significativos y desafiantes que potencialmente pueden hacer avanzar su carrera. (De Hauw & De Vos, 2010).

### Enfocado a la familia

Además, los *millennials* son una generación muy centrada en la familia y, por lo tanto, desean más equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal, en comparación con las generaciones anteriores. *Millennials* creció con un fuerte énfasis en la familia y como resultado, esto ha creado un cambio en el lugar de trabajo (Andert, 2011). Como resultado de ver a sus padres pasar por despidos económicos y divorcios, que las tasas de ambos aumentaron enormemente durante los años de su infancia, los *millennials* tratan de poner un fuerte enfoque en sus vidas privadas. Dicho esto, tienden a pensar en tener hijos y casarse mucho más tarde que las generaciones anteriores. En los Estados Unidos, en comparación con los *baby boomers*, las tasas de matrimonio entre *millennials* han disminuido en dos tercios para las personas de 20 a 24 años y se han reducido a la mitad para las de 24 a 29 años a partir de 2018, según el *Financial Times*. Aunque las mujeres milenarias pueden estar teniendo hijos mucho más tarde, a nivel mundial la edad media de procreación apenas ha cambiado, y se sitúa en 27,85 años, según la División de Población de las Naciones Unidas.

Este deseo de tener un *work-life balance* más favorable que las generaciones pasadas ha sido criticado por otras generaciones. El deseo de conciliar el trabajo y la vida privada ha sido a menudo confundido con el egoísmo y la pereza de la generación milenaria, especialmente por parte de los *baby boomers* (Myers & Sadaghiani, 2010). Esta exigencia milenaria de *work-life balance* ha llevado a otras generaciones a cuestionar su compromiso y dedicación. Dicho esto, los *millennials* están más dispuestos que otras generaciones a hacer un esfuerzo extra para ayudar a una organización a tener éxito. Están más dispuestos a pasar sin tiempo social, como los descansos para tomar café, y a trabajar horas extras para ayudar a una organización (De Hauw & De Vos, 2010). Por lo tanto, aunque valoran más el *work-life balance*, valoran más el éxito de la empresa en que trabajan.

### Flexibilidad

Como se mencionó anteriormente, los *millennials* buscan un *work-life balance* más que las generaciones anteriores, y, por lo tanto, valoran la flexibilidad en el lugar de trabajo. Además, prefieren una cultura empresarial más relajada, con pocas reglas y regulaciones.

Como son una generación muy asertiva y segura, *los millennials* sienten que necesitan menos regulación para guiar sus decisiones (Kaifi, Khanfar, Nafei, & Kaifi, 2012). Esta cultura relajada también es importante para los *millennials*, ya que si se sienten más cómodos en el entorno, contribuirán más en el lugar de trabajo, ya que no tendrán miedo de ser criticados por los demás. Si contribuyen más, es más probable que se desempeñen mejor y, por lo tanto, mejoren el desempeño de la organización.

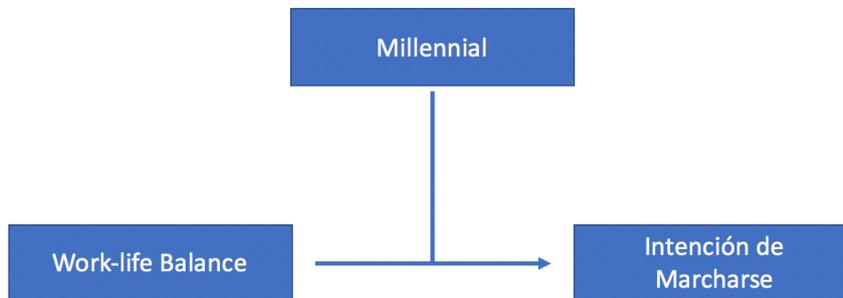
## 2.5. Desarrollo de la hipótesis 2

A partir de la investigación realizada sobre el tema de los *millennials*, prestando atención a las actitudes de la generación en el entorno laboral, especialmente su actitud de estar enfocada en la familia y su deseo de flexibilidad en el lugar de trabajo, se formó la segunda hipótesis.

*H2: Ser millennial modera la relación entre work-life balance y la rotación laboral.*

Es decir, los *millennials* valoran el *work-life balance* más que otras generaciones y por eso, la relación negativa entre *work life balance* y la intención de marcharse de un trabajo es más intensa para los *millennials*.

### 3. Análisis y resultados



*Ilustración 1: El efecto de los millennials sobre la relación entre la conciliación (WLB) y la rotación laboral (medido por la intención de marcharse).*

A partir de este modelo y de toda la información e investigación anterior, se plantearon las siguientes hipótesis:

*H1: Work-life balance tiene una relación negativa con la rotación laboral*

*H2: Los millennials moderan la relación entre work-life balance y la rotación laboral*

Para investigar estas hipótesis, se realizó el siguiente análisis empírico.

#### 3.1. Datos y variables

Los datos utilizados para investigar los dos hipótesis se recogieron mediante un cuestionario estructurado, que se llevó a cabo entre los trabajadores españoles en 2015. En total, se utilizaron 121 cuestionarios para este trabajo.

En la muestra del cuestionario, el 58% de los participantes eran hombres y el 42% mujeres. Además, el 52% de ellos estaban casados o vivían con sus parejas. La edad media de la muestra fue de 34,25 años y la permanencia media fue de 1,89 años. En cuanto a su formación, el 37% tenía títulos universitarios y el 58% había completado estudios de postgrado. Las respuestas a todas las preguntas se obtuvieron utilizando una

escala de Likert de cinco puntos, que iba desde "1= muy en desacuerdo" hasta "5= muy de acuerdo".

Variable explicativa:

Para el propósito de este trabajo, se eligió *work-life balance* (WLB) como la variable explicativa, que se midió con las siguientes preguntas de cuestionario:

1. Mi empresa tiene buenas políticas de flexibilidad (teletrabajo, flexibilidad en horarios, reducciones de jornada para madres y padres que cuidan de hijos, etc...).
2. Mi empresa cuenta con servicios que ayudan a conciliar el trabajo con la vida familiar (guarderías, ayudas si tienes hijos, programas de gestión de tiempo y gestión de estrés, etc...).

En consecuencia, la variable WLB se calculó como la puntuación media de las dos preguntas anteriores.

Variable explicada:

Para investigar uno de los principales conceptos de este trabajo que es la rotación laboral, se eligió la retención como la variable explicada. Basado en la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), se midió la retención como la intención de marcharse (IM) a través de las siguientes tres preguntas del cuestionario:

1. Estoy considerando dejar este trabajo.
2. Estoy buscando otro trabajo de forma activa.
3. Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo.

Análogamente, la variable IM se calculó como la puntuación media de las tres preguntas anteriores.

Variable moderadora:

*Millennial* fue elegida como la variable moderadora. Basada en la edad de los encuestados, se ha generado la variable dicotómica *millennial*, que toma el valor 1, si los

encuestados nacieron entre 1985 y 2000 (que son los años de nacimiento relativos a los *millennials* en España), y 0 para los nacidos antes de 1985.

Variables de control:

Se utilizó la siguiente información personal sobre los participantes como variables de control: género (0 = hombres; 1 = mujeres), estado civil (0 = casado; 1 = soltero), educación (1 = educación primaria ; 2 = educación secundaria; 3=educación universitaria; 4 = educación de postgrado), antigüedad en años y posición en la empresa (0=operativo; 1=directivo).

### 3.2. Análisis

El modelo conceptual propuesto ha sido testado con un modelo de regresión, incorporando efectos de interacción para dar cuenta del posible efecto moderador de la variable *millennial*. Para evitar la alta correlación entre las variables *work-life balance* y *millennial* con la variable producto de ambas para dar cuenta de los efectos de interacción, se ha seguido el procedimiento recomendado por Claus, Maletz, Casoinic y Pierson, (2015), consistente en calcular la variable producto entre *work-life balance* y *millennials*, a partir de las correspondientes variables estandarizadas (sustraída la media y dividida por la desviación típica) incluyendo entonces la variable  $zWLB * zMillennial$ .

### 3.3. Resultados

Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
WLB	120	1,00	5,00	3,0458	1,17930
IM	121	1,00	5,00	2,2953	1,18232
Millennial	121	,00	1,00	,6612	,47528
N válido (por lista)	120				

*Ilustración 2: Respuestas al cuestionario*

Como la tabla anterior muestra, la puntuación media de *work-life balance* es 3.0458, significando que, en relación con las preguntas formuladas, la mayoría de la muestra considera que sus empresas ofrecen un *work-life balance* relativamente bueno. Además, se nota que, como la puntuación media de intenciones de marcharse (IM) es 2.2953, justo por debajo de la mitad de los encuestados están considerando dejar sus trabajos o lo dejarían si tuvieran la opción. Además, utilizando la cifra media de este modelo, observamos que el 66% de la muestra eran *millennials*.

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
WLB	-0,201 ** (p-valor= 0,028)	- 0,167 * (p-valor= 0,072)	0,194 ** (p-valor= 0,036)
Mujer		0,039	
Soltero		0,133	
Educación		-0,084	
Antigüedad		-0,072	
Posición		-0,031	
Millennial			0,046   0,615
Millennial * WLB			0,032   0,728
R^2	3.2 %	3.4%	4.4%
P-Valor	0,028	0,128	0,158

*Ilustración 3: Modelos de regresión*

\*\* = Significativo al 5%: p-valor < 0,05

\* = Significativo al 10%: p-valor = < 0,1

### Modelos de Regresión

Para llevar a cabo los modelos de regresión, se utilizaron 3 modelos distintos.

#### Modelo 1:

Para llevar a cabo este modelo, la única variable utilizada fue *work-life balance* (WLB). Aunque el R^2 del modelo es bajo (3.2%), es estadísticamente significativo al 5% (p-

valor=0.028 por debajo de 0.05), lo cual indica que la variable WLB es significativa para explicar la intención de marcharse. Además, el coeficiente beta de la regresión asociado a WLB es, como se espera, negativo, indicando que a mayor WLB, menor es la intención de marcharse y por eso, hay menos rotación laboral, confirmando por tanto nuestra primera hipótesis.

#### Modelo 2:

Para este modelo, se introdujeron controles para ver si cambiaban el efecto entre las variables. Al meter las variables de control, que no son significativas, introduces ruido en el modelo que pasa a no ser significativo (Carrero, Vilá y Redondo, 2019) y la significación de WLB baja, pero todavía significativa al 10% (p-valor=0.072, menos que 0,1) y negativa, añadiendo robustos a la confirmación de H1. Esto es lo que esperábamos, que *work-life balance* tenga un efecto negativo en la rotación de empleados.

#### Modelo 3:

En este modelo, los efectos de interacción fueron investigados. Dado que ninguna de las variables de control resultó ser estadísticamente significativa ( $<0,1$ ), todas menos *millennial* fueron eliminadas en el modelo 3 para probar el efecto moderador de tal variable, para tener un modelo más parsimonioso.

El coeficiente beta estandarizado de la variable “*millennial* \* WLB” fue 0,032 (p-valor=0,728), por lo que no es estadísticamente significativo, y por lo tanto no permite confirmar H2.

De nuevo, la introducción de variables no significativas sobre el modelo 1, provoca la no significación conjunta del modelo 3, que sin embargo, vuelve a ser robusto al confirmar el efecto negativo de WLB sobre la intención de marcharse. Por lo tanto, los *millennials* no modera la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral.

## 4. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue investigar si ser *millennial* afecta a la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral. Como se demuestra la investigación del análisis empírico, se comprobó que el *work-life balance* tiene una relación negativa con la rotación laboral, confirmando la hipótesis 1. Sin embargo, ser *millennial* no modera esta relación entre *work-life balance* y la rotación laboral, rechazando la hipótesis 2.

No se esperaba el rechazo de la hipótesis 2, especialmente a partir de las investigaciones realizadas sobre el tema de *work-life balance* y las características de los *millennials* que se relacionan con ello, por ejemplo, como se trata de una generación centrada en la familia, y que disfruta de la flexibilidad en el lugar de trabajo. Por lo tanto, se asumió que estas características darían como resultado que los *millennials* valoraran más el *work-life balance* que las generaciones anteriores. Es decir, a partir de la investigación literatura, se esperaba que la relación negativa entre *work-life balance* y la intención de marcharse de trabajo sería más intensa para los *millennials*.

Una posible explicación para el resultado de este análisis podría anunciarse de la siguiente manera: Como se ha mencionado anteriormente, los datos utilizados en el análisis proceden de un cuestionario realizado en 2015 entre los trabajadores de España. En España, se dice que los *millennials* son los nacidos entre 1985-2000 y, por lo tanto, los milenios que participaron en el cuestionario tenían entre 19 y 34 años en el momento del cuestionario. Por lo tanto, los estudiados eran todavía relativamente jóvenes, lo que es de gran relevancia para el resultado del estudio. Como se discutió a lo largo de este trabajo, una característica crítica de los *millennials* es que tienden a tener hijos más tarde en la vida, lo que puede ser una posible razón para el rechazo de la hipótesis 2. Todavía, la mayor parte de los miembros de la generación *millennial* son muy jóvenes y sin hijos, tal vez, por eso su apreciación y valor de *work-life balance* no es manifiestamente distinto al resto de generaciones y su apreciación de la conciliación familiar no es diferencial. Es decir, si los *millennials* están teniendo hijos más tarde en la vida, tal vez su apreciación y valor del *work-life balance* no sean tan intensos hasta que tengan hijos. Por lo tanto, sería aconsejable volver a realizar el estudio en varios años, cuando los participantes de

la generación milenaria sean mayores, y por lo tanto tengan más probabilidades de tener hijos. Entonces, tendrían una mayor apreciación por *work-life balance*.

Además, como se mencionó a lo largo de este trabajo, aunque los *millennials* valoran *work-life balance*, valoran más el éxito de la organización para la que trabajan, lo que también puede explicar el resultado del rechazo de la hipótesis 2. Esto se debe a que, aunque valoran *work-life balance*, la falta de éste no necesariamente puede llevar a intenciones de abandonar la empresa, especialmente si esta falta de *work-life balance* está contribuyendo al éxito de la empresa. Este deseo de los *millennials* de contribuir al éxito de la organización para la que trabajan significa que a menudo trabajan más horas o incluso desde casa, desdibujando las líneas entre su trabajo y su vida personal más que cualquier otra generación anterior. Por lo tanto, esto podría explicar por qué los *millennials* no moderan la relación entre la conciliación y la rotación, porque *work-life balance* no es tan importante para ellos si se sacrifica para el éxito de la empresa.

El resultado de este trabajo podría ser de gran importancia para la dirección de una organización. El análisis se demuestra la relación negativa entre *work-life balance* y la rotación laboral, comprobando cuanto mejor el *work-life balance* de un empleado, menor será su intención de marcharse de la organización, que puede ser información vital para la dirección de una empresa para evitar la rotación innecesaria. Por lo tanto, la falta de *work-life balance* de un empleado puede dar lugar a intenciones de marcharse de trabajo, lo que a su vez conduce a una rotación de empleados, que puede tener una serie de consecuencias negativas para una organización, como se descubrió a lo largo de este trabajo. Por eso, es imprescindible que una organización evite en la medida de lo posible la rotación innecesaria, aunque la rotación puede tener algunos efectos positivos, como la introducción de nuevas ideas de nuevos, más motivados empleados, los efectos negativos como los costes excesivos, superan a los efectos positivos. Como resultado de este descubrimiento de la relación negativa entre *work-life balance* y la rotación laboral, la dirección podría utilizar esta información para implementar estrategias que promuevan *work-life balance*, con el fin de evitar la rotación innecesaria de empleados y las consecuencias negativas que conlleva.

Susodicho, conocer a su personal, específicamente sus deseos y necesidades dentro del lugar de trabajo, es extremadamente importante para la gerencia, para que puedan asegurarse de que sus trabajadores estén satisfechos y por lo tanto es menos probable que decidan dejar la empresa, es decir tengan menos intenciones de marcharse de la organización. Por otro parte, dado que la presencia de la generación milenaria en la fuerza laboral seguirá creciendo en los próximos años, es importante investigar sus características, deseos y aspiraciones para que la gerencia pueda adaptarse a esta nueva generación de la fuerza laboral, a medida que la generación de los *baby boomers* se jubile. Sin embargo, el análisis de este trabajo demostró que ser *millennial* no afecta la relación negativa entre la conciliación y la rotación laboral, específicamente demostró que los *millennials* no moderan la relación entre *work-life balance* y la rotación laboral. Como consecuencia de este resultado, la dirección no tendrá que hacer ningún cambio específico sólo para los *millennials* de su plantilla en relación con *work-life balance*, ya que no afecta a sus intenciones de marcharse más que otras generaciones. Dicho esto, como ya se indicó, lo mejor sería volver a realizar el cuestionario del análisis empírico utilizado en este trabajo dentro de algunos años, cuando los *millennials* de la muestra son mayores y, por lo tanto, habrá una mayor probabilidad de que tengan hijos, y por eso, una mayor probabilidad de que aprecien *work-life balance*.

Como se espera que la generación milenaria se convierte en la generación más prominente dentro de la fuerza laboral en los próximos años, la investigación continua de esta generación, especialmente con relación a sus características y su comportamiento en el mundo del trabajo será de importancia primordial para la dirección de cualquier organización y podría ser un factor determinante del éxito de la empresa.

#### 4.1. Limitaciones

Al igual que con cualquier estudio de investigación, existen limitaciones y desafíos. Durante este trabajo, se observaron algunas limitaciones que podrían haber afectado al resultado del análisis.

En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, los datos del análisis de este trabajo proceden de un cuestionario que se realizó en 2015 a los trabajadores españoles. Por lo tanto, en aquel momento, los *millennials* habrían envejecido entre 19 y 34 años,

según la definición de *millennials* en España, según la cual los *millennials* son los nacidos entre 1985 y 2000. Basándose en esto y sabiendo que los milenios tienden a tener hijos más tarde en la vida, lo que por supuesto afectaría su apreciación del *work-life balance*, puede haber conducido a resultados inexactos del análisis. Por lo tanto, es aconsejable rehacer el cuestionario en un número de años cuando los *millennials* están en una edad más probable de tener hijos, y por lo tanto pueden apreciar más la conciliación familiar, lo que podría llevar a un resultado diferente del análisis.

Además, el cuestionario se realizó sobre una pequeña muestra de 121 trabajadores españoles, de los cuales el 66% eran *millennials*. Los tamaños de muestra más pequeños son cada vez menos representativos de toda la población, lo que da lugar a resultados inexactos o poco representativos.

El pequeño tamaño de la muestra no es la única preocupación en cuanto a las limitaciones, así como el hecho de que los datos utilizados sólo hayan sido recogidos en España significa que el resultado del análisis no es representativo de los *millennials* a nivel mundial, y sólo de los de España. Por lo tanto, sería aconsejable volver a realizar el estudio, utilizando un cuestionario con un mayor tamaño de muestra y también uno que se realizó en más países para obtener un resultado más representativo con respecto a la generación milenaria.

#### 4.2. Otras posibles líneas de investigación

Como se discutió anteriormente, es aconsejable realizar este estudio de nuevo en varios años, cuando los *millennials* son mayores, para investigar si su apreciación de *work-life balance* cambia a medida que envejecen. Sin embargo, aparte de esto, investigar más a fondo las características de los *millennials* en relación con el mundo del trabajo es de vital importancia para la dirección, ya que los *millennials* se convierten en la generación con mayor presencia dentro de la fuerza laboral. Por otro parte, los estudios futuros que observan y analizan otras características de los *millennials*, además de *work-life balance*, podrían considerarse extremadamente útiles en esta área de trabajo. Estos estudios permitirían a la dirección comprender mejor las características de los *millennials*, permitiéndoles adaptar sus políticas y estilo de gestión a sus características de la mejor manera posible, para garantizar el éxito de la organización.

## 5. Bibliografía

- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations* 53(6).
- Labov, B. (1997). Inspiring employees the easy way. *Incentive*, 171(10).
- Lago-Vázquez, D., Direito-Rebollal, S., Rodríguez-Vázquez, A., & López-García, X. (2016). The millennial consumption of political information on television and social networks. Analysis of the General Elections campaign in Spain 2015. *Latin Magazine of Social Communication* , 71.
- Lau, S., & Albright, L. (2011). Positive Turnover, Disability Awareness, Employee Selection Guidelines. *HR Magazine*, 56(1).
- Levenson, A. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2).
- Lub, X., Bijvank, M., & Blomme, R. (2016). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1).
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions . *Journal of Vocational Behavior*, 58(3).
- Allen, T., Bruck, C., Herst , D., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2).
- Alexander, J., Bloom, J., & Nuchols, B. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4).
- Abrams, J., & Frank, V. v. (2013). *The Multigenerational Workplace: : Communicate, Collaborate, and Create Community*. Corwin Press.

- Andert, D. (2011). Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 8.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3).
- Barbuto, J., & Gottfredson, R. (2016). Human Capital, the Millennial's Reign, and the Need For Servant Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10(2).
- Beauregard, A., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19.
- Bhuiyan, & Al-Jabri. (1996). Expatriate Turnover Tendencies in Saudi Arabia: An Empirical examination. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(4).
- Bianchi, S., Casper, L., & King, R. (2005). Work, Family, Health and Well-Being. *Industrial & Labor Relations Review*, 60 (1).
- Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour Turnover in the Retail Industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School*.
- Branham, L. (2005). The 7 Hidden Reasons Employees Leave. *Business Book Review*, 22(3).
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19).
- Buck, J., & Watson, J. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3).
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). Recognition or Praise: the twelve key dimensions that describe great workgroups. *Gallup Management Journal* .

- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2).
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology* 25(2).
- Dess, G., & Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*.
- Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases. *British Journal of Industrial Relations* 39(3).
- Dimock, M. (January de 2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Obtenido de Pew Research Center:  
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dittrich, J., & Carrell, M. (1979). Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates. *Organizational Behavior and Human Performance* 24(1).
- Eisner, S. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal* 70(4).
- Faiza, T., & Nazir, F. (2015). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training* 47(2).
- Frone, M., Markel, K., & Yardley, J. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work – Family Interface. *Journal of Vocational Behavior* 50.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work Family-Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. . *Journal of Applied Psychology* 77(1).
- Gilbert, J. (September de 2011). *The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. Obtenido de Ivey Business Journal:  
<https://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>
- González Aldea, P., & López- Vidales, N. (2011). La generación digital ante un nuevo modelo de televisión: contenidos y soportes preferidos. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura* 44.

- Greenhaus, J., & Powell, G. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90(2).
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26(3).
- Guha, A. (2010). Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y-the test of two-factor theory. . *The XIMB Journal of Management* 7(2).
- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before and after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1).
- Harrington, B., & Ladge, J. (2009). Work-Life Integration. *Organizational Dynamics*, 38(2).
- Heneman, H., & Judge, T. (2009). *Staff Organizations*. Middleton, WI : Mendota House; Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lyons, S. (2007). Reducing work-life conflict: What works? What doesn't? *Ottawa: Public Health Agency of Canada*.
- Hogan, J. (1992). Turnover and what to do about it. *The Cornell HRA Quarterly* 33(1).
- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. South Western Publishing, USA.
- Hudson. (2005). *The Case for Work Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice, 20:20 Series*. Hudson Global Resources.
- Idson, T., & Feaster, D. (1990). A Selectivity Model of Employer-Size Wage Differentials. *Journal of Labor Economics* 8(1).
- Johnson, C. (2009). Employee Turnover: Duties, Benefits and Expenses. *Encyclopedia of Business*.
- Johnston, M., Parasuraman, A., Futrell, C., & Black, W. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3).
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management and Organization*, 14.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.

- Kaifi, B. A., Khanfar, N. M., Nafei, W., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24*.
- Kaiser, S., Eikhof, D., Ringlsetter, M. J., & Pina e Cunha, M. (2010). *Creating Balance?!: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. *Trends in organizational behavior, 7*.
- Kossek, E., & Lambert, S. (2005). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Koubova, V., & Buchko, A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review, 36(7)*.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology, Vol 25(2)*.
- Magner, N., Welker, R., & Johnson, G. (1996). The interactive effects of participation and outcome favorability in performance appraisal on turnover intentions and evaluations of supervisors. *Journal of Occupational Organisational Psychology 69*.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*.
- Mano - Negrin, R., & Tzafrir, S. (2004). Job Search Modes and Turnover. *Career Development International, 9(5)*.
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (1999). Job insecurity and well-being: A longitudinal study among male and female employees in Finland. *Community, Work & Family 2(2)*.
- Mello, J. (2011). *Strategic Human Resource Management*. Cengage Learning US.
- Miller, L. J., & Lu, W. (August de 2018). *Gen Z Is Set to Outnumber Millennials Within a Year*. Obtenido de Bloomberg:  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends>

- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business Psychology* 25(2).
- Ng, E., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25(2).
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright. (2006). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill Education.
- Oblinger, D. (2003). Boomers, Gen-Xers, and Millennials: Understanding the "New Students". *EDUCAUSE Review*, 38 (4).
- Pasamar, S., & Valle, R. (2014). Antecedents of work–life involvement in work–life issues: institutional pressures, efficiency gains or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Perry-Smith, J., & Blum, T. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performanc. *Academy of Management Journal*, 43(6).
- Phillips, J. (1990). The Price Tag on Turnover. *Personnel Journal*, 69(12).
- Porter, J. (2011). Attract and Retain Top Talent. *Strategic Finance* 92(12) .
- Price, J. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa: Iowa State Press.
- Rubinstein, Elberly, Lee, & Mitchell. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1).
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4).
- Stein, J. (20 de May de 2013). Millennials: The Me Me Me Generation. *TIME*.
- Stock - Homburg, R., & Bauer, E. M. (2007). Work-Life-Balance im Topmanagement. *Aus Politik und Zeitgeschichte : APuZ*.
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*.
- Taylor, S. (2002). *The Employee Retention Handbook*. CIPD Publishing.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Applied Psychology* (80).

- Thompson, C. A., Lyness, K. S., & Beauvais, L. L. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* .
- Tilford, C. (June de 2018). *The millennial moment — in charts*. Obtenido de The Financial Times : <https://www.ft.com/content/f81ac17a-68ae-11e8-b6eb-4acfcfb08c11>
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace* Research and Training Center on Community Living. Minnesota.
- Tugend, A. (November de 2015). *One Downside of an Up Economy: Employee Turnover*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/one-downside-of-an-up-economy-employee-turnover.html>
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* 36(5).
- Van Steenberg, E., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5).
- Wasserman, T. (March de 2018). *Why Are Employees Leaving? The Economy Is Only Part Of The Reason*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/adp/2018/03/19/why-are-employees-leaving-the-economy-is-only-part-of-the-reason/#79c5d862378d>
- Woods, R. (1995). *Managing Hospitality Human Resources*. Florida.
- Yankeelov, P., Barbee, A., Sullivan, D., & Antle, B. (2008). Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's childwelfare agency. *Children and Youth Services Review* 31.