



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

**ESCUELA DE
ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

TÍTULO

Las estrategias efectivas para la conservación del talento

CARRERA

Contador Público

AUTORES

Agüero, Daniela Daiana

Rodríguez, María Florencia

TUTOR

Lopez, Matias

SEGUNDO CUATRIMESTRE 2025

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
PROBLEMÁTICA.....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
1. TALENTO.....	7
1.1 Retención del talento.....	8
1.2 Nuevo enfoque del talento dentro de la industria 4.0 y 5.0.....	9
1.3 Diferencias entre industria 4.0 y 5.0.....	11
1.4 Similitudes entre industria 4.0 y 5.0.....	13
2. TEORIA DE MOTIVACION.....	13
2.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	14
2.2 La Teoría de los dos factores.....	15
2.3 Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	16
2.4 Teoría de las necesidades de McClelland.....	16
2.5 La teoría de Clayton.....	17
2.6 La teoría del ajuste laboral.....	18
2.7 La teoría del establecimientos de objetivos.....	18
2.8 La teoría de las características del trabajo.....	19
3. GENERACIONES EN EL MUNDO LABORAL.....	21
3.1 Generación.....	21
3.2 Características de cada generación.....	21
3.3 Knowmads.....	25
3.4 Factores que afectan la retención de los knowmads.....	26
3.5 Estrategias efectivas para atraer y retener a los knowmads.....	27
4. GESTIÓN DEL TALENTO.....	29
4.1 Definición de los conceptos: Reclutar, Desarrollar y Retener.....	29
4.2 Estrategias de retención del personal.....	30

4.3 Employer Branding.....	36
4.4 Compromiso con la marca empleadora.....	37
4.5 La experiencia de la marca empleadora.....	38
4.6 Ventajas de empresas con marca empleadora.....	39
5. ENFOQUE EN EMPRESAS ARGENTINAS.....	40
6. ANÁLISIS DE CAMPO.....	42
6.1 Muestra y Población.....	42
6.2 Instrumento y tipo de investigación.....	43
6.3 Presentación y análisis de resultados.....	43
7. CONCLUSIÓN.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXO I. ENCUESTA DE ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA LA CONSERVACIÓN DEL TALENTO.....	55

INTRODUCCIÓN

En la última década, la gestión del talento ha tomado relevancia a nivel estratégico en las organizaciones. Se han implementado una serie de cambios que han convertido a las personas en factores determinantes para el cumplimiento de objetivos. Podemos decir que el éxito ya no depende solo de los procesos por sí solos, sino también de los colaboradores.

El término talento suele asociarse con individuos que poseen aptitudes excepcionales, capacidades e inteligencia. La gestión del talento implica la atracción, selección, desarrollo y retención de los colaboradores que ocupan puestos claves en el logro de objetivos.

La retención del talento constituye uno de los desafíos clave para las organizaciones. Aunque hay factores externos que pueden influir en la rotación de personal y están fuera del control de la empresa, en muchos casos la decisión de un colaborador de irse debido a causas externas se debe, en realidad, a que las condiciones internas no le brindan motivos suficientes para permanecer.

Esta temática plantea diversos interrogantes que abordaremos a lo largo de la investigación, con un enfoque principal en cómo las estrategias de retención de talento impactan a la generación Millennial. ¿Funcionan o no? Partimos de la premisa de que esta generación presenta características y expectativas laborales distintas a las generaciones anteriores y también representa un porcentaje significativo de la fuerza laboral, lo que obliga a las empresas a adaptar sus estrategias para mantener a los colaboradores comprometidos y productivos. Para nuestro análisis, realizamos encuestas a individuos para explorar los motivos que los llevan a cambiar.

Pretendemos ofrecer conceptos y herramientas que permitan potenciar la optimización del talento.

PROBLEMÁTICA

La retención del talento se ha convertido en un reto crucial para las empresas en todo el mundo, y Argentina no es la excepción. Sin embargo, la generación Millennials plantea desafíos particulares debido a sus distintas prioridades y expectativas laborales en comparación con las generaciones anteriores. Mientras que las causas externas de rotación de personal no siempre pueden ser controladas, las causas internas que influyen en la decisión de un Millennial de abandonar una empresa son factores clave que deben ser abordados.

El problema central de esta investigación radica en comprender cómo las estrategias de retención de talento, diseñadas por las empresas argentinas, están influyendo en la generación Millennials. ¿Están estas estrategias alineadas con las expectativas y necesidades de esta generación? ¿Qué impacto tienen en su productividad y compromiso laboral? Responder a estas preguntas es fundamental para desarrollar prácticas más efectivas que no sólo retengan a los Millennials, sino que también los motiven y comprometan a largo plazo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influyen las estrategias de retención del talento en la generación Millennials?

OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar la influencia de las estrategias de retención del talento en la generación Millennials.

Objetivos específicos

- Analizar los factores laborales que los millennials consideran importantes para desarrollar su carrera profesional.
- Establecer las diferentes estrategias de retención en las empresas Argentinas.
- Evaluar el impacto de estas estrategias en la productividad y compromiso laboral en la generación Millennials.

1. TALENTO

Para abordar uno de los temas clave de este trabajo, es fundamental establecer el origen de la palabra talento, la Real Academia Española establece que proviene del latín "talentum" y significa moneda de cuenta de los griegos y de los romanos. La RAE define "talento" en términos de inteligencia como la capacidad de entender y aptitud o capacidad para el desempeño de una actividad. Por lo tanto, una persona con talento, es aquella persona inteligente o apta para una ocupación determinada.

A continuación, presentaremos algunos ejemplos de cómo comprenden el talento algunos teóricos e investigadores de este fenómeno.

Chiavenato, I. (2020) establece como esencial la administración del talento humano para el éxito de las organizaciones. Una persona tendrá talento al contar con un factor diferencial, siendo este una ventaja competitiva. Para una competencia individual, el talento contiene 4 aspectos importantes:

1. Conocimiento: es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
2. Habilidad: consiste en saber hacer. Es la utilización y aplicación del conocimiento para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
3. Juicio: es el análisis de la situación y el contexto. Es la obtención de datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud: permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Impulsa a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Según Jerico (2008), el talento se entiende por aquella persona comprometida que pueda poner en práctica sus capacidades para la obtención de resultados superiores en su entorno y contexto organizacional. A su vez, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.

1. Capacidad: son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

2. Compromiso: es el motor para que la persona aporte lo máximo posible.
3. Acción: se refiere a la velocidad puesta en práctica en el momento adecuado.

Alles (2008) relaciona el concepto de talento y competencias, creando una ficción donde el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias. El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Por otro lado, Serna (2009) determina que el talento es un recurso escaso localizado en personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que poseen con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

El talento humano es crucial y estratégico para el éxito de las organizaciones. Para asegurar la sostenibilidad del personal, es fundamental identificar el potencial profesional y personal de cada individuo desde el proceso de selección.

1.1 Retención del talento

El talento humano se ha convertido en un pilar fundamental en las organizaciones, ya que su adecuada administración impactará en la satisfacción de sus colaboradores.

Para Chiavenato (2020), una organización se considera viable cuando no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, a su vez, las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

Tarique y Schuler (2010) establecen que la retención del talento se centra en las políticas orientadas a reducir la tasa de rotación y a incrementar el compromiso organizacional. Es un concepto fundamental dentro de los 3 pilares de la gestión del talento.

El concepto de retener el talento se refiere a las estrategias que las empresas emplean para mantener a sus colaboradores más valiosos y evitar que se vayan, especialmente a la competencia. Según Browell (2002), esto implica un enfoque cuidadoso en la selección de personal, asegurándose de contratar a las personas adecuadas y prepararlas para cumplir con las necesidades específicas de la empresa. Además, es esencial fomentar su desarrollo continuo para que alcancen su máximo potencial y se conviertan en piezas clave dentro de la organización, visualizando una carrera a largo plazo en la empresa. En definitiva, retener el talento requiere no solo evitar que los colaboradores se marchen, sino también crear un entorno que les permita crecer y sentirse valorados.

La gestión del talento adquiere gran relevancia en cuanto a la retención de individuos cualificados, ya que esta gestión aborda la identificación del talento y el desarrollo del mismo, pero el mayor reto de éste fenómeno es conseguir fortalecer el compromiso empresa-empleado para retener a los talentos en la organización.

1.2 Nuevo enfoque del talento dentro de la industria 4.0 y 5.0

El surgimiento de lo que hoy conocemos como Industria 4.0 e Industria 5.0, pone de manifiesto cómo la evolución de las organizaciones, a través de la implementación de tecnologías inteligentes, obligan a pensar y tratar con un nuevo arquetipo de administración.

Esta nueva realidad, no solo conlleva cambios significativos en áreas sensibles tales como la de producción y comercialización, sino que también tiene impacto en el resto de la organización, lo que significa un impacto real en los colaboradores y en su gestión del talento. Si bien la tecnología es el medio, el motor del cambio siguen siendo las personas. Las organizaciones podrán ser competitivas y adaptables a los nuevos cambios vertiginosos, en la medida en que puedan invertir en la formación y desarrollo de nuevas competencias digitales, y puedan apostar a la retención del talento.

Con la llegada del concepto “Industria 4.0”, se empezó a utilizar también la clasificación de **Industrias 1.0, Industrias 2.0 e Industrias 3.0** para describir las fases anteriores del desarrollo industrial.

1. Industria 1.0: La primera revolución industrial abarcó desde aproximadamente 1760 hasta 1840, fue desencadenada por la construcción del ferrocarril y la invención del motor de vapor; está marcó el comienzo de la producción mecánica.
2. Industria 2.0: A finales del siglo XIX y principio del XX, inicia la segunda revolución industrial, la cual hizo posible la producción en masa, fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje.
3. Industria 3.0: Comenzó en la década de 1960, se la conoce como la revolución digital o del ordenador, porque fue catalizada por el desarrollo de los semiconductores, la computación mediante servidores tipo “mainframe”, la informática personal (décadas de 1970 y 1980) e internet (década de 1990).
4. Industria 4.0: Conocida como la cuarta revolución industrial, se asocia con la informatización y digitalización de la producción, y con la generación, integración y análisis de una gran cantidad de datos a lo largo del proceso productivo y del ciclo de vida de los productos, facilitados fundamentalmente por Internet.

El término de “**Industria 4.0**” surge en Alemania a comienzos de la década de 2010, como parte de una estrategia impulsada por el gobierno alemán. Su objetivo era diseñar un programa orientado a mejorar la productividad y competitividad de la industria manufacturera. Sin embargo, su presentación fue en la Feria de Hannover de 2011.

McKinsey (2022) define la Cuarta Revolución Industrial como la “siguiente fase de la digitalización” de la industria impulsada por los avances tecnológicos en los ámbitos de la analítica, la conectividad, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, entre otros.

Según Schwab (2016), “La Cuarta Revolución Industrial es la transición hacia nuevos sistemas ciberfísicos que operan en forma de redes más complejas y que se construyen sobre la infraestructura de la revolución digital anterior”.

La Cuarta Revolución Industrial es la fase de la digitalización del sector manufacturero y está impulsada por el aumento de los volúmenes de datos, la potencia en los sistemas computacionales y la conectividad.

La industria 4.0 se apoya en pilares tecnológicos como: los sistemas de integración, que conectan procesos físicos y digitales; robots autónomos, que automatizan tareas; y el

internet de las cosas (IoT), que permite la comunicación entre máquinas, personas y productos. También incluye la manufactura aditiva, que fabrica piezas desde modelos digitales; el Big Data, que mejora decisiones mediante el análisis de datos masivos; y la computación en la nube, que ofrece acceso flexible a recursos digitales. Completan estos pilares la simulación virtual, inteligencia artificial, ciberseguridad y la realidad aumentada, tecnologías que optimizan procesos, protegen la información y potencian la innovación.

Por otro lado, la transición de la Industria 4.0 a la Industria 5.0 representa un cambio significativo en la forma en que las tecnologías emergentes se integran en los procesos industriales.

La quinta revolución industrial se enfoca en la colaboración humano-máquina y los procesos autónomos e inteligentes, potenciados por algoritmos de aprendizaje profundo, y la fusión del mundo físico y virtual.

Esta industria presenta una nueva era en la que la interacción sinérgica entre humanos y máquinas promete transformar la industria, llevando la productividad y la innovación a nuevos niveles mientras se cuida el bienestar de los colaboradores y el medio ambiente.

Michael Rada (2015), define a la industria 5.0 como “el trabajo en conjunto de máquinas, tecnologías avanzadas y robots de la mano de las personas físicas de manera eficaz para realizar actividades de producción y vida social”.

1.3 Diferencias entre industria 4.0 y 5.0

A diferencia de la Industria 4.0, que se focaliza en automatización y digitalización de los procesos, la Industria 5.0 combina las capacidades únicas de los humanos y las máquinas para lograr una producción más flexible y personalizada.

1. **Convergencia de tecnologías:** La industria 4.0 pone el foco en la digitalización e interconexión de los sistemas de producción industrial mediante el uso de tecnologías avanzadas como el internet de las cosas y la computación en la nube. La industria 5.0, por su parte, se orienta a la colaboración entre humanos y robots en un mismo entorno de trabajo a fin de combinar las habilidades y conocimientos humanos con la eficiencia y la precisión de las máquinas.

2. Rol de las personas: En la industria 4.0, los humanos siguen siendo una parte indispensable del proceso de producción, pero las tareas repetitivas y rutinarias las realizan máquinas y sistemas automatizados. En cambio, la industria 5.0 pretende impulsar el rol de los colaboradores en el proceso productivo, potenciando habilidades únicas de los humanos que aportan valor, como la creatividad, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos.
3. Personalización y adaptabilidad: La industria 4.0 hace hincapié en la personalización masiva y la producción flexible, lo que posibilita ajustar y adecuar los productos para satisfacer las necesidades de cada cliente. La industria 5.0 lleva esta tendencia un paso más allá, fomentando la producción altamente personalizada y bajo demanda, donde los productos pueden fabricarse de manera individualizada y a medida según las preferencias de los clientes.
4. Tecnologías clave: En la industria 4.0, las tecnologías predominantes incluyen conceptos como IoT, big data, inteligencia artificial, realidad virtual o computación en la nube. Con estas tecnologías se automatizan procesos, se analizan grandes cantidades de datos y favorecen la toma de decisiones inteligentes y predictivas. En la industria 5.0, además de estas tecnologías, también destacan los avances en robótica colaborativa (cobots), exoesqueletos, realidad aumentada y sistemas de inteligencia artificial sofisticados que permiten una interacción más estrecha entre humanos y máquinas.
5. Sostenibilidad: La industria 4.0 tiene como objetivo mejorar la eficiencia y disminuir el consumo de energía a través de la automatización y el uso de tecnologías de vanguardia. Sin embargo, la industria 5.0 pone un mayor énfasis en la utilización de fuentes de energía renovables y en el diseño de sistemas energéticamente eficientes con el objetivo de lograr una producción más sostenible y reducir la huella de carbono.

1.4 Similitudes entre industria 4.0 y 5.0

La industria 4.0 y la industria 5.0 comparten similitudes en relación a la aplicación de tecnologías avanzadas, la interconexión y digitalización, personalización y la producción flexible.

1. Automatización y tecnología puntera: Tanto la industria 4.0 como la industria 5.0 se concentran en el uso de tecnologías de última generación para mejorar los procesos industriales. Estas tecnologías facilitan la conexión y comunicación entre máquinas y sistemas, lo que aumenta la eficiencia y la productividad.
2. Interconexión y digitalización: Ambas industrias buscan la interconexión de sistemas y procesos industriales. La digitalización es un elemento clave, ya que permite convertir información analógica en datos digitales para simplificar su almacenamiento, análisis y posterior utilización.
3. Personalización y producción flexible: La personalización en la producción es una característica intrínseca de la industria 4.0 y la industria 5.0. Mientras que la industria 4.0 recurre a sistemas flexibles y modulares, la 5.0 lleva la personalización al siguiente nivel.

En resumen, la industria 4.0 no solo ha transformado procesos, esta nueva revolución tendrá como desafío comprender cómo motivar y retener al personal existente, para que este siga siendo una ventaja competitiva en un entorno cada vez más tecnológico y cambiante.

2. TEORIA DE MOTIVACION

Con el objeto de comprender el concepto de motivación, brindaremos algunas definiciones de cómo entienden algunos teóricos dicho fenómeno.

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, que refleja la

interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Robbins (2004) define la motivación como: “El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

En definitiva, entendemos que la motivación, impulsa a las personas a realizar todo lo que está a su alcance para lograr los objetivos de la organización en la que trabajan, aportando sus mejores empeños. A continuación se establecen las distintas teorías motivacionales aplicadas a la conducción del personal.

Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

1. Teorías del contenido: que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.
2. Teorías del proceso: describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.
3. Teorías del refuerzo: que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido (Chiavenato, 2020).

2.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Esta se centra en satisfacer las necesidades básicas y las que permiten crecer y desarrollarse en sus competencias. Esta teoría se explica a partir de la Pirámide de Maslow.



Figura 1. Pirámide de Maslow (Agut & Carrero, 2007)

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas que son todas aquellas que permiten la supervivencia como respirar, comer, descansar; luego se encuentran las necesidades de seguridad, en las que se incluye la protección, atención, y estabilidad asociada a la familiaridad; las necesidades de afiliación son todas aquellas que van hacia la satisfacción de las necesidades de afecto, relaciones familiares y de amistad, las necesidades de reconocimiento, estas identifican las capacidades, fortalezas que tienen las personas y la importancia de su labor, y las necesidades de autorrealización, las cuales van orientadas a lograr todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Para poder llegar a este último peldaño de la pirámide se deben satisfacer todas las necesidades desde las más básicas hasta llegar al nivel superior (Agut & Carrero, 2007).

2.2 La Teoría de los dos factores

Esta teoría fue desarrollada por Herzberg (1959) y también es conocida como: “Teoría de la motivación e higiene”, la cual sostiene que las personas están influenciadas por dos factores, entre ellos podemos destacar:

Satisfacción: es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con

aquello que él hace y desempeña, los mismos involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Algunos ejemplos pueden ser: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, entre otros.

Insatisfacción: es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Los factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los mismos, están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Algunos ejemplos pueden ser: sueldo y beneficios empresariales, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, entre otros.

2.3 Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor (1966) sustenta su teoría en la idea habitual de que: “El hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad”. Razón por la cual, es necesaria una supervisión constante y motivar por medio del castigo. Además, éstas son las causas de que los individuos, con respecto al trabajo, adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

En este desarrollo teórico se confrontan dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo el supuesto de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría tiene como finalidad suplir las necesidades basándose en tres enfoques hacia el logro, hacia el poder y a la afiliación (Agut & Carrero, 2007). Así, los colaboradores de una organización se pueden clasificar en tres grupos motivacionales, los afiliativos, son aquellos

que tienen mayor necesidad de estima y reconocimiento, sus decisiones se basan más en aumentar su popularidad que en promover las metas de la organización; los motivados por la necesidad de logro, no están preocupados por lo que los demás piensen, se concentran en establecer metas y cumplirlas, pero ponen en primer lugar su propio logro y reconocimiento; y aquellos que están interesados en el poder sobre todas las cosas, ellos son más efectivos, y sus subordinados directos tienen un mayor sentido de responsabilidad, visualizan las metas organizacionales con claridad y muestran espíritu de equipo (McClelland, 1989).

2.5 La teoría de Clayton

El autor Alderfer (1969) consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada. En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias, entre ellas se encuentran:

1. Necesidades de existencia: el grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tienen los individuos de satisfacer los requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Necesidades de relaciones: el segundo grupo de necesidades, comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.
3. Necesidades de crecimiento: el tercer grupo de necesidades se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Podemos ver el trabajo no solo como un intercambio de servicios por salario, sino también como un elemento clave en nuestras relaciones humanas y en nuestra satisfacción tanto profesional como personal. Tanto Herzberg como Maslow nos ofrecen teorías con argumentos al respecto.

2.6 La teoría del ajuste laboral

Esta teoría sostiene que el nivel de motivación y satisfacción que una persona tiene en su trabajo, depende de sus necesidades, cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización (Pascoe, 1992). Un desajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar una baja motivación.

La teoría del ajuste laboral establece que:

1. El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se sienta motivado y retado, pero no logra conseguir los mismos efectos en otro colaborador.
2. No todos los colaboradores desean participar activamente en los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Los colaboradores que tienen poca motivación para involucrarse pueden tener dificultades en la integración de un equipo autogestionado, ya que podrían mostrar resistencia tanto a asumir responsabilidades compartidas como a liderar a otros miembros del grupo.

2.7 La teoría del establecimientos de objetivos

El autor Edwin Locke, fue quien desarrolló la teoría del establecimiento de objetivos, propone que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral.

La teoría del establecimiento de objetivos tiene implicaciones relevantes para los directivos, dado que estos podrían mejorar la motivación de los colaboradores en función al proceso de objetivos. Las implicaciones podrán ser las siguientes:

1. Establecer objetivos claros y específicos, permite que los colaboradores estén motivados para rendir.
2. Los colaboradores tienden a sentirse motivados cuando se enfrentan a objetivos desafiantes. Estos objetivos deben ser realistas, ya que si resultan inalcanzables pueden generar frustración y desmotivación.
3. La participación de los colaboradores en la formulación de los objetivos será más motivadora que si estos son impuestos únicamente por los directivos.

4. Los colaboradores que reciben una retroalimentación frecuente sobre su avance hacia los objetivos suelen mostrar niveles más altos de motivación y rendimiento en comparación con aquellos que no obtienen esa información o la reciben de manera esporádica.

2.8 La teoría de las características del trabajo

Este tipo de teoría fue desarrollada por J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, sostiene que la existencia de determinados elementos influyen directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores en su puesto laboral. Estas características ayudan a generar condiciones que permiten a los colaboradores experimentar aspectos psicológicos, los cuales se relacionan con beneficios laborales, como por ejemplo una mayor motivación.

Existen 5 características esenciales del trabajo que actúan en los tres estados psicológicos claves. Las características esenciales del empleo son las siguientes:

1. Variedad en la cualificación: Una persona en su trabajo deberá realizar distintas tareas y utilizar sus distintas cualidades, habilidades y talentos.
2. Identidad de la tarea: El colaborador podrá realizar su trabajo de principio a fin con la finalidad de obtener un resultado.
3. Relevancia de la tarea: El trabajo tendrá un impacto significativo en las demás personas, ya sea dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía: El colaborador deberá poseer libertad, independencia y discreción en áreas como por ejemplo la programación del trabajo, toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.
5. Retroalimentación: El colaborador debe obtener información clara y directa de su desempeño y sus resultados.

Ante la existencia de las características esenciales del trabajo mencionadas anteriormente se ven implicados 3 estados psicológicos críticos, estos son los siguientes:

1. Significatividad experimentada: El colaborador sentirá que su trabajo es valioso e importante incluso que vale la pena su esfuerzo.
2. Responsabilidad experimentada: El colaborador se percibe responsable de los resultados de su trabajo.
3. Conocimiento de los resultados: El colaborador podrá comprender la efectividad o no de su trabajo.

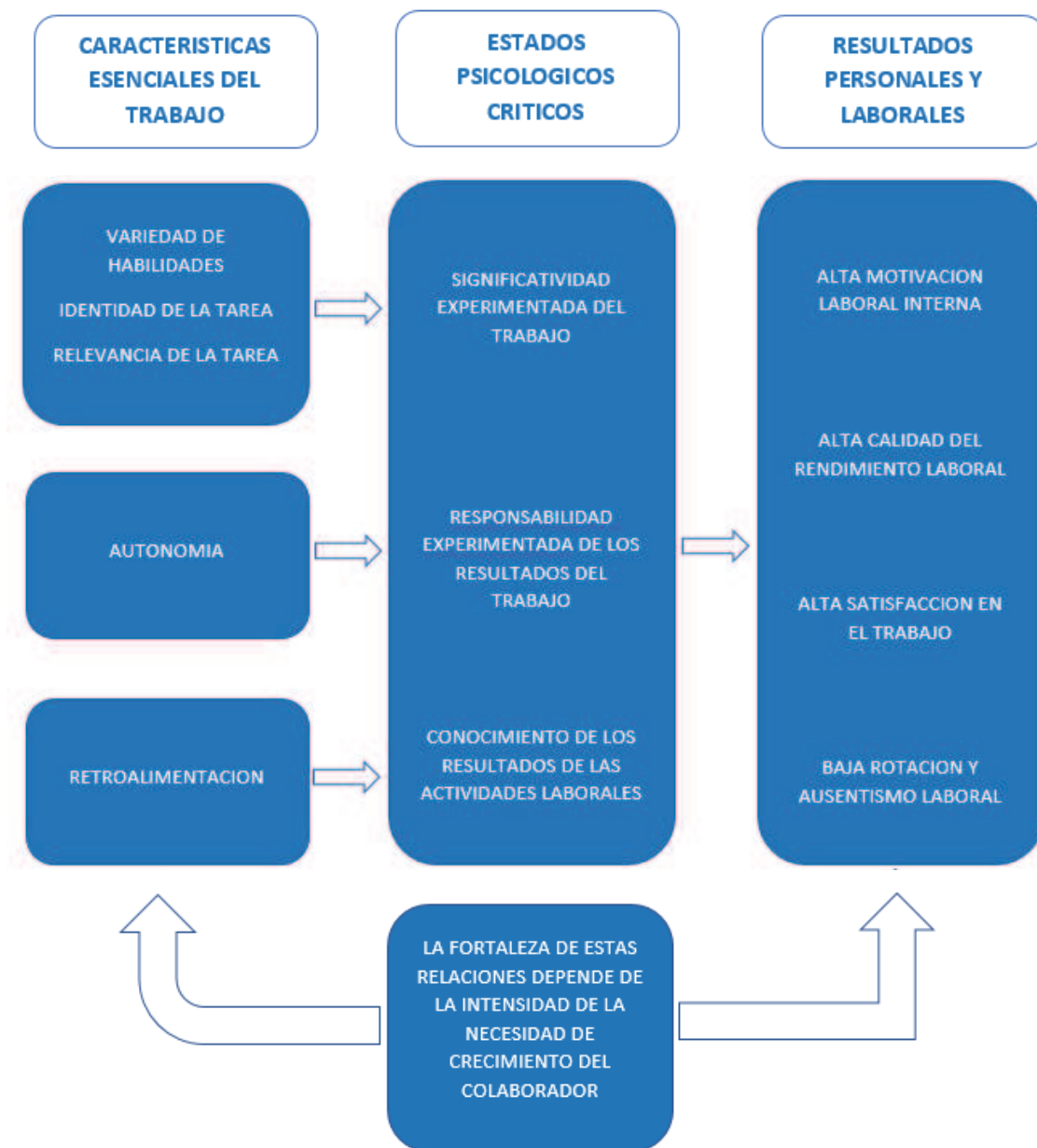


Figura 2. La teoría de las características del trabajo como motivadoras laborales. Elaboración propia.

En conclusión, la aplicación de las teorías de motivación más recientes permiten que los colaboradores estén más dispuestos en sus puestos de trabajo, comprometidos y tengan la capacidad de adaptarse a nuevos cambios. Su adecuada implementación reforzará el vínculo entre los colaboradores y la organización, como así también contribuirá al éxito y la competitividad de las empresas.

3. GENERACIONES EN EL MUNDO LABORAL

3.1 Generación

La RAE define la palabra generación como “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.” Existen diferencias generacionales notables en comportamientos, actitudes, salud mental o personalidad.

Las generaciones que forman la fuerza laboral actual son seis, la Generación Silents, la Generación Baby Boomers, la Generación X, la Generación Millennials, la Generación Centennials y la Generación Alfas.

3.2 Características de cada generación

Para entender mejor a las personas que forman parte de una generación específica, es útil conocer las características y períodos de tiempo que definen cada generación. A continuación se presenta un resumen de las principales generaciones y sus intervalos aproximados:

1. Generación Silent, comprende a las personas nacidas entre 1928 y 1948. El contexto histórico estuvo marcado por la primera y segunda guerra mundial, la escasez de alimentos, servicios, desempleo y grandes migraciones desde Europa a Estados Unidos.

Algunas de sus características son la dedicación, sacrificio, austeridad, perseverancia, resiliencia y honor. También valoran la moderación, el ahorro, la moral y ética. Aprecian la estabilidad social y familiar, prefieren lo tradicional y son

renuentes al cambio. Crecieron escuchando la radio y al hacerse adultos pasaron a ser lectores de periódicos.

En esta generación cabe destacar la disciplina, el trabajo duro y la responsabilidad. Ganar su confianza es clave, ya que valoran la honestidad y la lealtad. Se caracterizan por la búsqueda de la estabilidad y la permanencia en grandes empresas.

2. Generación Baby Boomers, agrupa a los nacidos entre 1946 y 1964, se criaron en una era marcada por eventos como la masificación de la televisión, el asesinato de Kennedy, la lucha por los derechos civiles, el movimiento ecologista, la llegada a la Luna, la guerra de Vietnam, la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral y la Guerra Fría.

Los boomers desafiaron las normas, fueron los pioneros del movimiento hippie, valoran la autoexpresión sobre la conformidad, se distinguen por su espíritu optimista, la orientación al trabajo en equipo y crecimiento personal, por poseer mayor nivel educativo y mayor fortuna que las demás generaciones.

3. Generación X, contempla el período de personas nacidas entre 1965 y 1980. Los individuos de este grupo crecieron en la era de avances tecnológicos como la computadora personal y los videojuegos, lo cual los hace pioneros del mundo digital.

El contexto histórico abarcó dictaduras en Latinoamérica, la legalización del divorcio, la caída del muro de Berlín, la identificación del VIH y su propagación, el comienzo y fin de la guerra fría y el desaceleramiento económico.

Están en constante búsqueda de un balance entre vida personal y laboral. En oposición a los baby Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir". Es una generación que se niega a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación.

Es una generación que se orienta a los logros por objetivos, sin relacionar estos con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

4. Generación Y o Millennials, abarca a las personas nacidas entre los años 1982 y 1995. El contexto histórico comprende la globalización debido a la expansión y modernización de la computación e internet, se finalizan las dictaduras y se comienza a vivir en democracia, existe libertad de expresión y apertura a la diversidad sexual.

Las características personales son diversidad, sociabilidad, extensión de la adolescencia y eficiencia. Son emprendedores y creativos, intentan vivir de lo que aman hacer. Son idealistas.

A diferencia de las generaciones anteriores, la generación Y está más enfocada en optimizar al máximo el presente, en hacer, como una forma de vida, lo que les apasiona y buscando la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que entienden que evolucionar es la clave para sobrevivir. Son apasionados por la naturaleza.

5. Generación Z o Centennials, se encuentran las personas nacidas entre el año 2000 y el año 2019. El contexto histórico abarca la aparición del terrorismo, la utilización de energías alternativas y una crisis de desconfianza política e instituciones en de todo el mundo.

Las características personales son inmediatez, desconfianza en las instituciones, contacto virtual, y poca comunicación verbal. A su vez, son autodidactas, ya aprenden por tutoriales, se caracterizan por ser creativos porque incorporan rápido los nuevos conocimientos y su relación; y están sobreinformados debido a la alta propensión al consumo de información y entretenimiento. También son liberales y no les gusta seguir normas, impacientes y facilistas.

Los Centennials visitan sus redes sociales, como por ejemplo Snapchat. Comparten contenido de su vida privada, aspiran a ser YouTubers. Su vida social pasa en un alto porcentaje por las redes.

6. Generación Alfas, comienza con los nacidos desde el 2020. Esta generación se caracteriza por crecer en un mundo digital, tiene menos capacidad de atención, no les gustan las normas y los trabajos de oficina, presentan constantes cambios en sus intereses y utilizan gran cantidad de anglicismos en su vocabulario.

El entretenimiento de esta generación comprende los videos de youtubers, tiktokers, influencers, gamers y la interacción por redes sociales.

GENERACIÓN BABY BOOM G	GENERACIÓN X	GENERACIÓN MILLENIAL
Son idealistas, individualistas, competitivos, leales.	Son resolutivos, independientes y muchos de ellos emprendedores.	Son egocéntricos, perezosos, críticos, comprometidos y participativos.
Sienten un gran apego a la estabilidad y les dan miedo los cambios, les gusta mucho la rutina.	Se adaptan bien a los cambios.	Quieren seguir formándose mientras trabajan, y no sienten miedo a los cambios.
No les gusta el feedback, lo interpretan como algo negativo.	Les gusta la comunicación abierta.	Necesitan un feedback fluido y constante.
Lucharon en su día por la paz, los derechos humanos y la incorporación de la mujer en el mundo laboral.	Fueron los primeros en hablar de flexibilidad y conciliación laboral.	Reivindican la conciliación de su vida personal con la laboral mediante la flexibilidad en el trabajo.
Su trabajo es su identidad, por lo que están acostumbrados a largas jornadas de trabajo.	Lo importante para ellos es que su trabajo les permita llevar una vida estable y equilibrada.	Buscan un trabajo con “misión” o “propósito”.
Prefieren las recompensas monetarias.	Buscan la acumulación de riqueza, prefieren los resultados en forma de dinero.	Valoran positivamente la recompensa económica, pero cobra fuerza el salario emocional.
Es llevadero y mano trabajar con ellos siempre y cuando la manera de hacer las cosas y de comunicarte les agrade.	Son buenos en las relaciones interpersonales tanto con compañeros como con los clientes.	Son buenos trabajando en equipo y, a su vez, realizan multitareas.
En su mayoría no están familiarizados con las nuevas tecnologías.	Sufrieron el cambio de lo analógico a lo digital.	Han crecido en un mundo tecnológico que funciona 24/7.
No tuvieron oportunidad de	Están altamente preparados.	Les dan más importancia a las

formarse debidamente, pero se ganaron sus puestos a base de mucho esfuerzo.		competencias blandas que a las duras.
Ostentan los cargos más altos de las organizaciones.	Actualmente se encuentran en los mandos intermedios o incluso altos cargos.	Los millennials se encuentran entrando en el mundo laboral o bien en las capas más bajas de las empresas.

Figura 3. Comparación de generaciones. Elaboración propia.

La elección de la generación Millennial como objeto de estudio se fundamenta en la gran fuerza laboral que tiene en la Argentina, así como en su alto impacto organizacional y su rol activo en la transformación de los valores y dinámicas laborales. Por lo tanto, los millennials se convierten en actores imprescindibles para el análisis de temas vinculados al desarrollo profesional, el compromiso y la retención del talento.

Dicho esto, a diferencia de las demás generaciones, la generación Millennial presenta altas tasas de rotación, y esto representa un desafío importante para las empresas, que deben encontrar las estrategias efectivas para atraerlos, motivarlos y retenerlos.

3.3 Knowmads

En el contexto actual, la retención del talento se ha convertido en un desafío estratégico para las organizaciones, especialmente cuando se trata de captar y mantener a profesionales pertenecientes a la generación millennial. Esta generación, caracterizada por sus expectativas en torno al desarrollo personal, la flexibilidad laboral y la búsqueda de sentido en el trabajo, representa un segmento clave para el crecimiento y la innovación empresarial.

En este marco, surge el concepto de knowmads o nómadas del conocimiento, se refiere a un perfil profesional caracterizado por su capacidad de adaptación a nuevas situaciones, su constante aprendizaje y su enfoque en el conocimiento como base de su trabajo. No responden a un intervalo de edad concreto, aunque suelen ser personas que se encuentran entre los 27 y 35 años.

Las características de un knowmad son:

1. Entienden el trabajo como un oficio: Se involucran en actividades que disfrutan, no motivados únicamente por la remuneración económica, sino por la búsqueda de realización personal.
2. Creativos e ingeniosos: Son una fuente constante de ideas y soluciones. Poseen una notable capacidad para afrontar imprevistos y resolver problemas de forma efectiva e innovadora.
3. Sentimiento de pertenencia: No se sienten atados exclusivamente a una empresa o marca. Prefieren trabajar de manera autónoma y no se sienten cómodos bajo estructuras jerárquicas estrictas.
4. Dominio de la tecnología: Son pioneros en adoptar nuevas tecnologías. Están al tanto de las novedades.
5. Gestión de redes sociales: Las utilizan para difundir conocimiento y para estar informados.
6. Alta adaptabilidad: Son profesionales versátiles, flexibles y capaces de integrarse con facilidad en distintos entornos laborales, lo que los convierte en piezas clave en cualquier equipo de trabajo.
7. Aprendizaje continuo: Son proactivos, buscan formarse continuamente en función de sus intereses y necesidades.
8. Sin miedo al fracaso: Asumen sus errores y aprenden de ellos.

La gestión e integración de estos perfiles requiere construir una estructura flexible y con gran capacidad comunicativa. Las organizaciones deberán contar con espacios de trabajo abiertos, liderazgos participativos que permitan trabajar en equipo y modelos de trabajo innovadores.

3.4 Factores que afectan la retención de los knowmads

Los knowmads no sólo redefinen las dinámicas laborales, sino que también representan un desafío significativo para las entidades que buscan atraerlos y retenerlos. Este grupo exige

entornos de trabajo flexibles y orientados al desarrollo personal, lo que obliga a que las organizaciones se transformen. Los factores claves para la retención son:

1. El desarrollo profesional continuo, que es algo diferente a la formación. Si bien son conceptos relacionados, la formación se centra en la adquisición de conocimientos y habilidades específicas, el desarrollo profesional abarca un enfoque más amplio, está orientado a la evolución integral del colaborador. Es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado. Tal factor es uno de los impulsores de la satisfacción laboral.
2. Flexibilidad laboral, según distintas fuentes el 70% de los millennials y knowmads priorizan trabajos que les permita trabajar de manera remota o híbrida o tener jornadas reducidas, que le permitan tener un mayor bienestar.
3. Reconocimiento por sus logros y la autonomía para tomar decisiones son aspectos claves. Conlleva un mayor compromiso por parte del colaborador.
4. Propósito y alineación de valores, los colaboradores se sienten más motivados cuando sus valores están en sintonía con la organización. Es una conexión clave para mantener un compromiso a largo plazo.
5. Cultura organizacional, es necesario que promueva el trabajo en equipo y la creatividad, la innovación. Las estructuras rígidas pueden desmotivar este tipo de perfiles.

3.5 Estrategias efectivas para atraer y retener a los knowmads

Para atraer y retener a los knowmads, las organizaciones deben implementar estrategias integrales que aborden sus principales necesidades y motivaciones.

1. El desarrollo profesional es una de las estrategias claves. Esto implica plantearse si los empleados están creciendo de manera que su satisfacción y eficacia personal se integren con los objetivos estratégicos de la organización.

La mentoría y la orientación emergen como elementos importantes en el desarrollo profesional, junto con el aprendizaje práctico y la experiencia en el trabajo,

considerados esenciales para fortalecer habilidades. Entre las opciones más valoradas para fomentar estas oportunidades se encuentran los programas internos específicos, que permiten dedicar tiempo al aprendizaje sin afectar las responsabilidades habituales. También se destaca la importancia de recibir compensación económica para acceder a oportunidades de aprendizaje externo, así como a plataformas y suscripciones educativas. Por último, se señala que prácticas como la rotación laboral o el aprendizaje por observación pueden enriquecer significativamente la experiencia de desarrollo profesional.

2. Repensar el rol de los gerentes es otro elemento importante, los colaboradores de las nuevas generaciones buscan en ellos orientación, apoyo, inspiración y motivación, además de ayuda para establecer límites que les permitan mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. No obstante, perciben que, en muchos casos, los gerentes están más enfocados en gestionar las tareas diarias y resolver problemas inmediatos.
3. Ofrecer salarios y beneficios competitivos en el mercado. La seguridad financiera es fundamental para la satisfacción laboral, sin ella, resulta difícil para los empleados enfocarse en otros aspectos importantes de su vida y carrera, como el significado del trabajo, la flexibilidad y el equilibrio entre vida laboral y personal. Otra estrategia puede ser, proporcionar educación financiera para ayudar a gestionar sus finanzas y planificar su futuro. Talleres, seminarios o sesiones individuales sobre presupuestos, ahorro, inversión y planificación para la jubilación no solo reducen el estrés relacionado con el dinero, sino que también aumentan la confianza y satisfacción general de los empleados.
4. Comprender las motivaciones individuales permite a los líderes atender las necesidades de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor calidad en el trabajo y un crecimiento sostenido para la empresa. Al aprovechar la motivación para influir en los empleados, se logra personalizar la experiencia laboral, generando beneficios tanto para el individuo como para la organización.
5. El uso de tecnología innovadora para facilitar la colaboración y optimizar procesos.

4. GESTIÓN DEL TALENTO

4.1 Definición de los conceptos: Reclutar, Desarrollar y Retener

La gestión del talento se define como un enfoque estratégico y sistemático para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de una organización.

Chiavenato en su libro “Gestión del talento humano” destaca la evolución en la manera de comprender y administrar a las personas, pasando de ser considerados recursos productivos a ser reconocidos como asociados y proveedores de valor intelectual y competencias.

1. Reclutamiento: Se define como el proceso de identificar, atraer y seleccionar candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Este proceso intenta alinear las competencias y valores del candidato con los objetivos estratégicos de la empresa.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por tres fases:

- Investigación interna: Lo que la organización requiere. Verificación de las necesidades de la entidad respecto a las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son los planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este proceso es continuo y constante, y abarca todas las áreas.
- Investigación externa: Lo que el mercado laboral puede ofrecerle, fuentes de reclutamiento por localizar y contactar. Una investigación del mercado para facilitar su análisis y estudio. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite, elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso y reducir costos operacionales.
- Técnica de reclutamiento por aplicar. El proceso varía según la organización, comienza con la decisión de la línea. Puede ser un reclutamiento interno o externo.

2. **Desarrollar:** Incluye actividades de entrenamiento, desarrollo personal y organizacional. Las organizaciones disponen de medios para proporcionar herramientas, recursos y oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y crezcan profesionalmente. Chiavenato resalta la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencias que impulsen tanto el crecimiento personal como el organizacional.
3. **Retener:** Tal como vimos anteriormente, consiste en implementar estrategias que mantengan comprometidos a los empleados con la organización, reduciendo así la rotación y asegurando la estabilidad del equipo. Según Chiavenato, esto implica satisfacer tanto las necesidades emocionales como materiales de los colaboradores.

Estos conceptos representan pilares fundamentales para la gestión del talento, orientados a maximizar el potencial humano y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

4.2 Estrategias de retención del personal

Las personas constituyen el activo más valioso para cualquier organización. Para mantenerse competitivas, las empresas deben desarrollar e implementar estrategias efectivas de retención de talento humano con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar los distintos niveles de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades. Para lograrlo, es esencial garantizar la efectividad del proceso de selección y establecer una estrategia adecuada para la retención del personal clave.

Para analizar cuales son las mejores estrategias, primero debemos tener en cuenta que parte de la rotación del talento es inevitable. Existen causas tanto internas como externas, algunas personas se mudan, otras se jubilan, crecen profesionalmente o deciden dejar su empleo por motivos familiares.

Sea cual sea la causa, estos cambios suelen dejar vacíos, variaciones en la productividad y costos elevados de contratación, formación e inducción. Así que, tiene sentido intentar retener a los colaboradores existentes.

Es difícil determinar estrategias de retención adecuadas si no se analiza porque se va la gente. Existe la creencia generalizada que ciertas industrias tienen un alto nivel de rotación

de personal y aunque muchas empresas enfrentan este problema, algunas eligen controlarlo proactivamente en lugar de justificarse con causas externas.

Por eso, se debe comenzar por investigar el terreno y comprender mejor la cultura organizacional. Algunas herramientas a utilizar pueden ser:

1. Encuestas anónimas: Suele fomentar el diálogo y la participación.
2. Realizar entrevistas de salida: Consultores externos pueden realizarlas y tal vez, a las personas les resulte más cómodo hablar francamente.
3. Hablar con los supervisores y los líderes informales, para saber las preocupaciones del sector.
4. Realizar entrevistas rutinarias, elogiar a los colaboradores cuando proporcionan información útil.
5. Tomarse en serio las quejas, ofrecer a los supervisores formación.
6. Analizar indicadores, es frecuente la rotación en un sector, que tipos de colaboradores se van, cada cuanto.
7. Analizar la cultura de la empresa. Un consultor puede aportar una perspectiva externa, un nuevo punto que tal vez no se había considerado.
8. Evaluar la contratación, determinar si los colaboradores con mejor rendimiento se sienten realizados o están cómodos con sus tareas.
9. Evaluar los procesos, que funcionen según lo previsto.

Teniendo esta comprensión del entorno, se pueden implementar estrategias que no solo mejoren la cultura organizacional, sino que también fortalezcan la lealtad y el compromiso de los colaboradores.

Entre los enfoques que pueden marcar una diferencia significativa en la retención del talento, especialmente entre los colaboradores pertenecientes a la generación Millennial, se destaca el concepto de salario emocional.

Este se refiere a los beneficios no monetarios que las empresas ofrecen a sus empleados, más allá de la compensación monetaria convencional, para satisfacer sus necesidades emocionales y psicológicas. Dentro de estos beneficios se incluyen aspectos como el

reconocimiento, el desarrollo personal y profesional, así como la posibilidad de acceder a esquemas de trabajo flexibles, un ambiente laboral positivo y apoyo en momentos difíciles.

El salario emocional posee un alto potencial para incrementar la moral y la productividad de los empleados al mismo tiempo que contribuye a la reducción del estrés o burnout. Asimismo, promueve un mayor sentido de pertenencia, propósito y compromiso con la organización. En un entorno laboral cada vez más competitivo, aquellas empresas que integran un esquema sólido de salario emocional no solo logran diferenciarse frente a sus competidores, sino que también fortalecen su reputación como empleadores atractivos y comprometidos con el bienestar integral de sus colaboradores.

1. Implementación de horarios flexibles

La flexibilidad horaria se ha convertido en una de las demandas más importantes para los colaboradores, particularmente después de la pandemia de COVID-19, que transformó radicalmente el entorno laboral.

Según el estudio Workmonitor que realiza Randstad, trabajar desde casa es una condición no negociable para los colaboradores. La importancia de conciliar la vida laboral y familiar es un detalle a tener en cuenta a la hora de dar el siguiente paso en su carrera profesional.

En este contexto, las empresas deben considerar la implementación de opciones de trabajo flexible en sus operaciones, incluso en sectores industriales. Muchos aplicaron modelos de semanas laborales comprimidas, donde se trabajan turnos más largos durante menos días.



Figura 4. Fuente: Informe Workmonitor 2024. Randstad.

2. Días libres adicionales

Independientes de las vacaciones legales, con el fin de que los empleados puedan descansar, atender asuntos personales o disfrutar de ocasiones especiales. Entre estos se incluyen, por ejemplo, el día del cumpleaños, jornadas para trámites personales o días de descanso compensatorio.

3. Ambiente laboral positivo

Fomentar un entorno de trabajo inclusivo, colaborativo y de apoyo donde los colaboradores se sientan valorados y respetados. En situaciones críticas, como enfermedades graves, pérdidas familiares o crisis personales, brindar apoyo emocional o financiero refuerza el compromiso y genera un clima de contención dentro de la organización.

4. Actividades de Team Building

Organizar actividades fuera del trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados, mejorar la comunicación interna y fomentar un sentido de pertenencia dentro de la organización. Estas iniciativas, que pueden desarrollarse fuera del entorno laboral tradicional, permiten generar espacios informales donde los colaboradores pueden interactuar en un contexto distendido, promoviendo la confianza, la cooperación y el trabajo en equipo.

Un ejemplo concreto de esta práctica es la organización de jornadas o retiros corporativos, donde se alquilan viviendas o espacios temporales para que los equipos puedan hospedarse y trabajar en un entorno diferente, combinando tareas laborales con actividades recreativas. Esta modalidad no solo favorece la integración del grupo, sino que también permite desconectarse del ritmo habitual de trabajo y generar nuevas dinámicas de colaboración.

Otro ejemplo más cotidiano, son los almuerzos grupales organizados para celebrar cumpleaños u otras fechas especiales. Estas instancias breves aportan a la construcción de un clima laboral positivo y refuerzan los lazos afectivos entre colegas, lo que contribuye directamente al bienestar emocional del equipo.

5. Espacios de trabajo agradables

Diseñar oficinas que promuevan el bienestar, con áreas de descanso, plantas, buena iluminación y espacios para el ocio. Además, muchas empresas han comenzado a alquilar espacios de co-working como una alternativa flexible para sus empleados. Esta opción, en particular, ofrece a los colaboradores la posibilidad de trabajar desde lugares diferentes a sus domicilios, favoreciendo el equilibrio entre la vida personal y profesional, especialmente en modelos híbridos o de teletrabajo.

6. Salud y Bienestar

Proporcionar programas de bienestar que puedan incluir acceso a gimnasios, actividades deportivas, programas de nutrición o servicios de salud mental.

7. Fomento del aprendizaje continuo

El aprendizaje y el desarrollo son factores cruciales para mantener a los colaboradores comprometidos y satisfechos en sus roles.

Se estima que el 42% de los argentinos no aceptaría un trabajo que no le ofreciera oportunidades de formación en habilidades para el futuro. Hay una alta valoración en la región latinoamericana.

Las empresas deben priorizar la formación relevante para los roles actuales y futuros de los colaboradores, especialmente en un entorno donde la innovación tecnológica exige una constante actualización de habilidades.

Existen múltiples tipos de formación que pueden implementarse, incluyendo:

- Orientación: para familiarizar a los nuevos colaboradores con la cultura y valores de la empresa.
- Inducción: programas detallados que abordan los objetivos y funciones específicas del departamento.
- Competencias tecnológicas: esencial en la era digital y la Industria 4.0.
- Habilidades interpersonales: como la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos, que son fundamentales para un ambiente laboral inclusivo y cooperativo.

- Control de calidad: vital en sectores de manufactura y logística.
- La seguridad: un requisito legal que asegura el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento normativo.

8. Participación en decisiones y autonomía

La participación activa en los procesos de toma de decisiones representa una de las estrategias más efectivas para fortalecer el compromiso organizacional y la retención del talento, especialmente entre las nuevas generaciones. Brindar autonomía y voz a los colaboradores genera un fuerte sentido de pertenencia, empoderamiento y responsabilidad.

La autonomía laboral permite que los equipos tomen decisiones estratégicas sin depender de estructuras jerárquicas rígidas, lo que favorece entornos más dinámicos, horizontales e innovadores. Una forma puede ser promover la autogestión dentro de los equipos de trabajo, permitiendo definir prioridades y que ejecuten acciones de forma independiente. Este modelo potencia la agilidad organizacional, refuerza la confianza mutua y eleva la percepción de valor que los empleados tienen sobre su rol dentro de la empresa.

Existe una nueva metodología de trabajo, que se llama smart working, que prioriza la flexibilidad, la autonomía y el uso de tecnología para optimizar el rendimiento y la satisfacción del empleado, permitiendo trabajar desde cualquier lugar y con horarios adaptados a sus necesidades.

9. Colaboración con especialistas en RRHH

Son de gran ayuda a la hora de identificar y reclutar a los talentos adecuados para la organización. Se trata de asegurar que los colaboradores no solo cumplan con los requisitos del puesto, sino que también se puedan alinear a la cultura y los valores de la empresa.

Este tipo de colaboración puede transformar el proceso de reclutamiento de un desafío en una oportunidad para el desarrollo organizacional.

4.3 Employer Branding

Es una estrategia que aplica principios de marketing en la gestión de recursos humanos para atraer y retener talento. Su enfoque se centra en 2 pilares, la atracción de talento y el compromiso de los colaboradores con la organización.

Para estimular el compromiso, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible, pero además deben conseguir que los colaboradores se sientan implicados con la organización a todos los niveles.

Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas para la atracción, selección, retención/ fidelización, reciclaje o abandono.

Al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los colaboradores (Barrow y Mosley, 2005). Se desprenden tres elementos claves con respecto al branding del empleador:

1. El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores gracias al compromiso de los colaboradores.
2. La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
3. La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de branding de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.



Figura 5. Relación entre la marca del empleador y otros elementos del marketing interno. Fuente: Randstad.

4.4 Compromiso con la marca empleadora

El compromiso constituye un indicador esencial del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora. Este elemento es fundamental en cualquier tipo de relación, lo que explica su estudio en múltiples y diversas disciplinas del conocimiento.

Desde una perspectiva organizacional el enfoque más aprobado sobre la estructura del compromiso ha sido el de Meyer y Allen, que argumentaban la existencia de 3 tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo.

1. Continuación: Consiste en una serie de circunstancias que hacen sentir al colaborador que debe seguir en la empresa. Pueden ser por diversas situaciones, los costos de abandono o la ausencia de alternativas interesantes de empleo o el tiempo y el esfuerzo invertido en la empresa. Los colaboradores permanecen porque lo necesitan.
2. Normativo: Compromiso por obligación, es la interiorización de las normas que obligan al empleado a actuar de tal manera que facilite a la organización alcanzar sus objetivos e intereses.
3. Afectivo o actitudinal: El empleado posee un sentimiento de unión emocional hacia el grupo. Muchos profesionales sienten afinidad a los valores de la organización, se identifican con esta. Es el tipo de compromiso al que se aspira.

4.5 La experiencia de la marca empleadora

Las experiencias representan la forma en que interactuamos con nuestro entorno, algo que sucede a través de las percepciones de estímulos físicos, de los sentimientos y emociones, de los pensamientos y de las acciones.

La experiencia con la marca empleadora se construye a partir de los estímulos que esta genera, el entorno laboral, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores de la organización para el empleado. Al convivir alrededor de 8 horas diarias, la experiencia es más profunda y duradera en comparación con las interacciones habituales con marca de consumo. Pero el recorrido del candidato comienza mucho antes de que se postule al trabajo, muchos realizan su propia investigación en páginas web, construyéndose una opinión formada sobre la organización.

Se pueden representar en 3 dimensiones:

1. Sensorial: Se refiere al entorno físico de trabajo, que incluye signos de identidad de la marca como colores, sonidos y diseños contribuyendo a una experiencia positiva.
2. Emocional o de entretenimiento: Se enfoca en el disfrute y la satisfacción derivados del trabajo, lo que promueve el compromiso y la motivación intrínseca.
3. Intelectual: Está relacionada con la alineación y comprensión de los valores corporativos, fomentando la identificación y lealtad del empleado hacia la organización.

Impacto en el compromiso afectivo

Una experiencia positiva en estas dimensiones mejora significativamente el compromiso afectivo, definido como el apego emocional del empleado hacia la marca empleadora.

Es necesario que las estrategias de creación de marca no sean sólo declaraciones de voluntad, sino que se traduzcan en acciones donde las estrategias de marketing y recursos humanos se combinen.

Algunas aplicaciones prácticas pueden ser:

1. Diseñar entornos laborales atractivos que refuercen los valores de la organización.
2. Promover una cultura corporativa que facilite la identificación del empleado con los valores de la empresa.

3. Desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan a los colaboradores experimentar activamente los valores de la marca.

4.6 Ventajas de empresas con marca empleadora

Las empresas con una marca empleadora obtienen beneficios, tales como: reducción en los costos de contratación, mayor retención y compromiso de los colaboradores, y por ende, una mayor productividad.

Sin embargo, existen diversos obstáculos con los que suelen encontrarse los directivos de una organización. Uno es la falta de conocimiento sobre las motivaciones de los colaboradores y candidatos. También, la ausencia de un presupuesto, el desconocimiento sobre la temática y el poco interés de los responsables a cargo de la toma de decisiones.

Para invertir en una marca empleadora es importante:

1. Tener objetivos claros e involucrar a los referentes en el proceso.
2. Considerar cuál es el verdadero alcance de los objetivos. ¿A dónde queremos apuntar?.
3. Detallar los costos asociados a los recursos que vas a necesitar en tu plan. Ya sea una inversión adicional en campañas publicitarias o más horas de trabajo, es importante justificarlo.
4. Los líderes deben tener claro cuál es el retorno de la inversión (ROI) que debe ser cuantificable, para facilitar la toma de decisiones.
5. Contar con sponsor de proyecto, que tenga influencia en la organización para que pueda impulsar el plan.

Es clave a la hora de determinar el rendimiento de la inversión algunas métricas:

1. Costo por contratación: Una organización con una marca débil, deberá realizar una inversión extra en publicidad.
2. Tiempo: Lograr una reducción en los tiempos de contratación.
3. El mejor talento: Una marca empleadora sólida atrae a los mejores talentos. Si no se está satisfecho con el número de candidatos, es posible que la marca no esté logrando la repercusión necesaria.

4. Retención del talento: Contar con una marca empleadora fuerte contribuye a disminuir la rotación de personal, lo que permite reducir significativamente los costos asociados a los procesos de contratación.

Los empleadores más valorados cuidan y no dejan de desarrollar su marca. Es fundamental comunicar de manera periódica los beneficios obtenidos como resultado de la implementación de la estrategia. Existen múltiples formas de comunicar los avances alcanzados, pero lo esencial es evidenciar que la organización está logrando atraer el talento necesario para sostener su crecimiento.

Alcanzar metas en plazos breves contribuye a incrementar el respaldo institucional y permite evidenciar el impacto positivo de una estrategia de marca empleadora bien ejecutada en los procesos de atracción de talento.

Para continuar desarrollándose, es fundamental ser flexible y adecuarse al mercado.

5. ENFOQUE EN EMPRESAS ARGENTINAS

En el contexto argentino, marcado por una alta volatilidad económica y una creciente incertidumbre laboral, se ha producido un cambio significativo en las prioridades de los colaboradores. La percepción de un salario competitivo y beneficios concretos ha pasado a ocupar un rol central en la valoración de las condiciones laborales, desplazando al ambiente laboral agradable, que predominaba como principal factor de valoración en años anteriores.

En este escenario, la estabilidad laboral se posiciona como uno de los atributos más apreciados a la hora de definir al empleador ideal. Por esta razón, las organizaciones que aspiran a fortalecer sus estrategias de retención y reducir los niveles de rotación voluntaria deben incorporar la seguridad en el empleo como un componente clave dentro de su propuesta de valor.

Asimismo, la percepción del empleador ideal varía notablemente entre generaciones, lo que obliga a las empresas a adaptar sus políticas de atracción y fidelización de talento de manera segmentada. La generación X y los millennials tienden a priorizar el salario y los beneficios, mientras que la generación Z y los baby boomers otorgan mayor importancia a un ambiente de trabajo agradable y a las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

Además de las diferencias generacionales, también es posible identificar variaciones significativas según el tipo de perfil. Si bien el salario y los beneficios se mantienen como un

factor prioritario en todos los casos, existen otros factores importantes que adquieren mayor peso dependiendo el puesto de trabajo. Los perfiles operativos valoran más la equidad, un factor clave en su compromiso y nivel de satisfacción. Los perfiles digitales dan prioridad al desarrollo profesional.

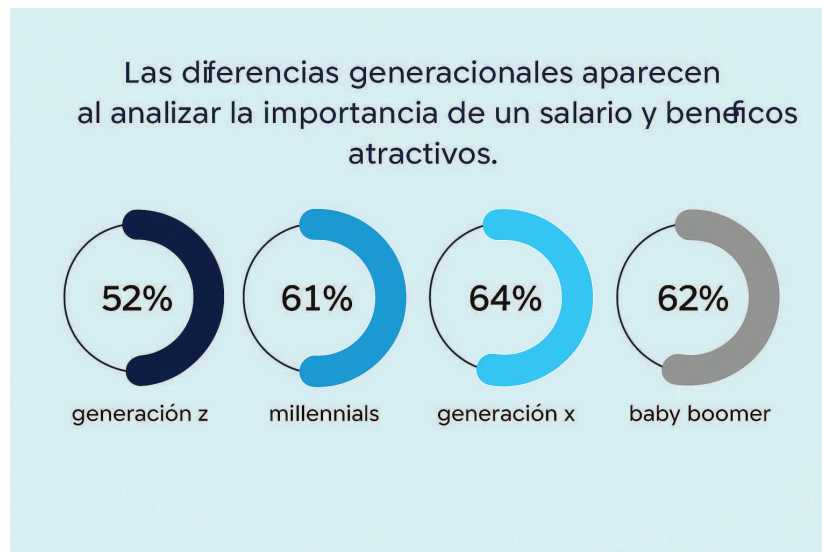


Figura 6. Informe “Employer brand research 2025”. Fuente: Randstad.

En relación con la movilidad laboral, se ha registrado un incremento en la intención de cambiar de empleo, aunque las cifras de cambios efectivos se mantienen estables. Esta brecha sugiere que, si bien muchos colaboradores consideran activamente nuevas oportunidades, aún persiste una fuerte resistencia a concretar el cambio, probablemente por la incertidumbre económica. Dentro de los canales más efectivos para cambiar de trabajo se destacan las redes sociales, especialmente a los colaboradores más jóvenes y digitalizados.

En este escenario dinámico, el reskilling adquiere una relevancia estratégica tanto para los colaboradores como para las organizaciones. Este proceso, que implica la reconversión profesional mediante la adquisición de nuevas competencias, responde a las transformaciones del mercado laboral y a la necesidad de mantener la empleabilidad en entornos cada vez más tecnológicos y cambiantes. En consecuencia, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional se consolidan como ejes fundamentales no solo para la satisfacción y motivación de los empleados, sino también para la sostenibilidad del talento dentro de las organizaciones.

6. ANÁLISIS DE CAMPO

En el presente trabajo, además del análisis descriptivo, se procede a recurrir a un enfoque cuantitativo, el cual se alcanza a través de acciones de campo que aportan un mayor análisis de las estrategias de retención del talento en el país.

La investigación cuantitativa se define como un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos numéricos para responder preguntas de investigación específicas y validar hipótesis. Este enfoque se basa en la recopilación de datos objetivos y cuantificables, que pueden ser analizados utilizando técnicas estadísticas.

En este tipo de investigación existen determinados elementos fundamentales que constituyen la base de un estudio riguroso y bien diseñado. Los principales elementos de la investigación cuantitativa son: las variables, hipótesis y medidas. Estos elementos son esenciales para formular preguntas de investigación significativas, desarrollar marcos teóricos sólidos y recopilar datos precisos y confiables para su análisis.

Las características del enfoque cuantitativo son:

1. Utiliza técnicas de recolección de datos estructuradas, como cuestionarios, encuestas y experimentos controlados.
2. Se centra en la medición de variables y en la relación entre estas variables a través de análisis estadísticos.
3. Busca establecer patrones y relaciones causales a través de la inferencia estadística.
4. Busca establecer patrones y relaciones causales a través de la inferencia estadística.

6.1 Muestra y Población

La muestra seleccionada está compuesta por 75 colaboradores (28% hombres y 72% mujeres que oscilan entre las edades de 19 a 44 años; así como también tienen distintos estados civiles). La mayoría de los colaboradores son profesionales recibidos, contadores y administradores, los cuales en general poseen una antigüedad superior a los 2 años.

6.2 Instrumento y tipo de investigación

De acuerdo a los fines de la investigación y en función a las variables, se utilizó la encuesta para evaluar las estrategias efectivas en la conservación del talento. Este instrumento es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra representativa, con el fin de obtener información cuantificable sobre variables específicas.

Se elaboró un cuestionario digital utilizando la herramienta Google Forms, el cual se adjunta en el Anexo 1.

Sobre la base de algunos aspectos de la metodología de investigación planteados anteriormente se procede a la selección de la variable dependiente e independiente junto con la hipótesis del tema que se está estudiando. Las variables independientes son aquellas que se manipulan o controlan en un estudio, en cambio las variables dependientes son aquellas que se miden para observar su efecto en respuesta a las variables independientes.

En el caso de nuestro estudio, la variable dependiente es la conservación del talento en empresas Argentinas, mientras que nuestra variable independiente son las estrategias efectivas para la retención del talento. A su vez, la hipótesis alternativa es: la aplicación de estrategias efectivas de retención del talento influye positivamente en la permanencia del colaborador en la organización.

6.3 Presentación y análisis de resultados

Perfil de la muestra

La encuesta fue respondida por trabajadores de distintos sectores productivos y de servicios en Argentina, de los cuales más de la mitad pertenecen a la generación millennial (edades entre 26 y 35 años). A partir de esta muestra, se llevó a cabo un análisis empírico orientado a identificar y comprender los factores que inciden en la retención del talento dentro de este segmento generacional.

Hubo una predominancia femenina y una concentración en el área profesional (59%), particularmente en administración, recursos humanos y contabilidad, seguida por un 28% en el sector digital/ tecnológico.

Edad y género de los colaboradores

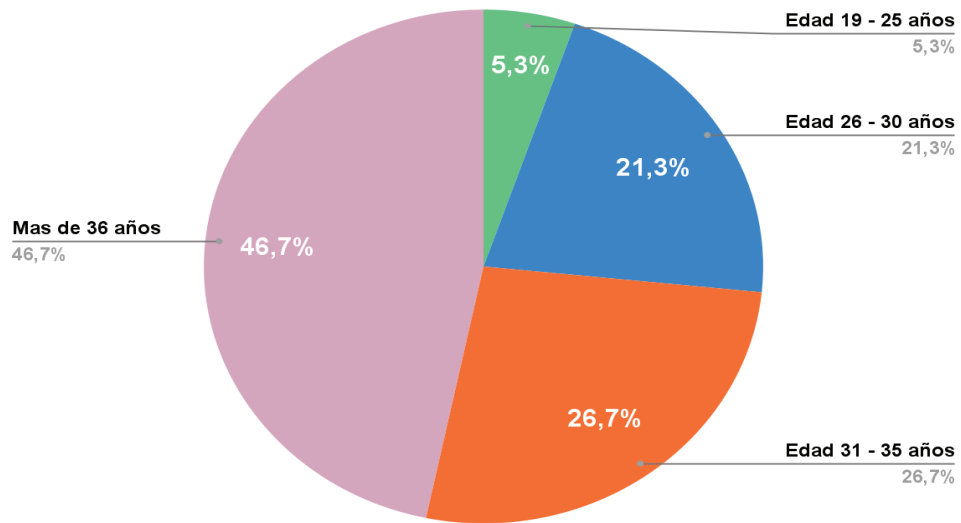


Figura 7. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

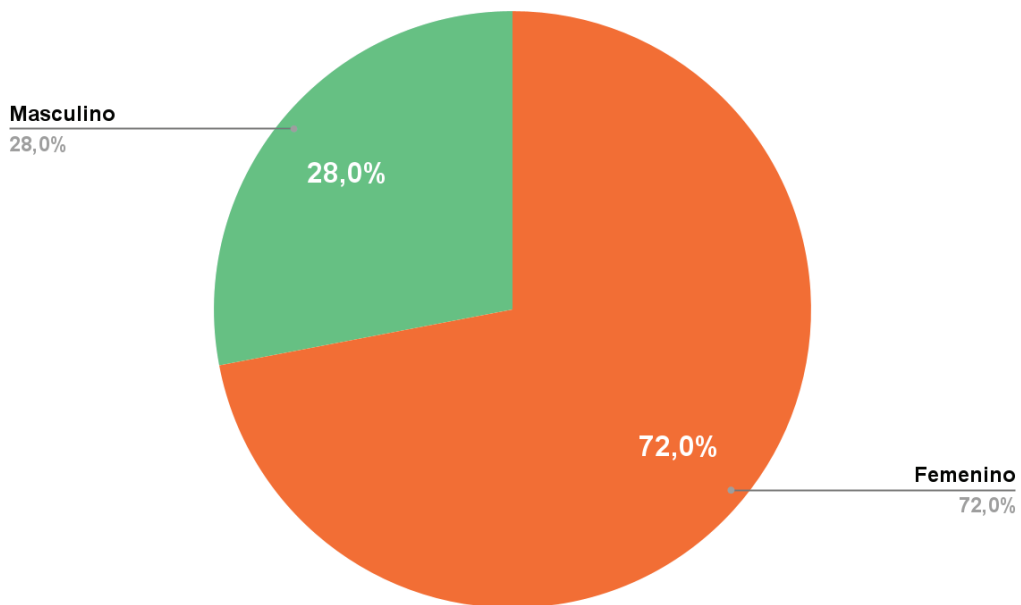


Figura 8. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

En el grupo relevado, la antigüedad laboral revela datos significativos: el 41% de los encuestados lleva entre 1 y 3 años en su actual empleador, mientras que sólo el 18% supera los 6 años de permanencia. Esto concuerda con estudios que señalan que los millennials son más propensos a un cambio de empleo.

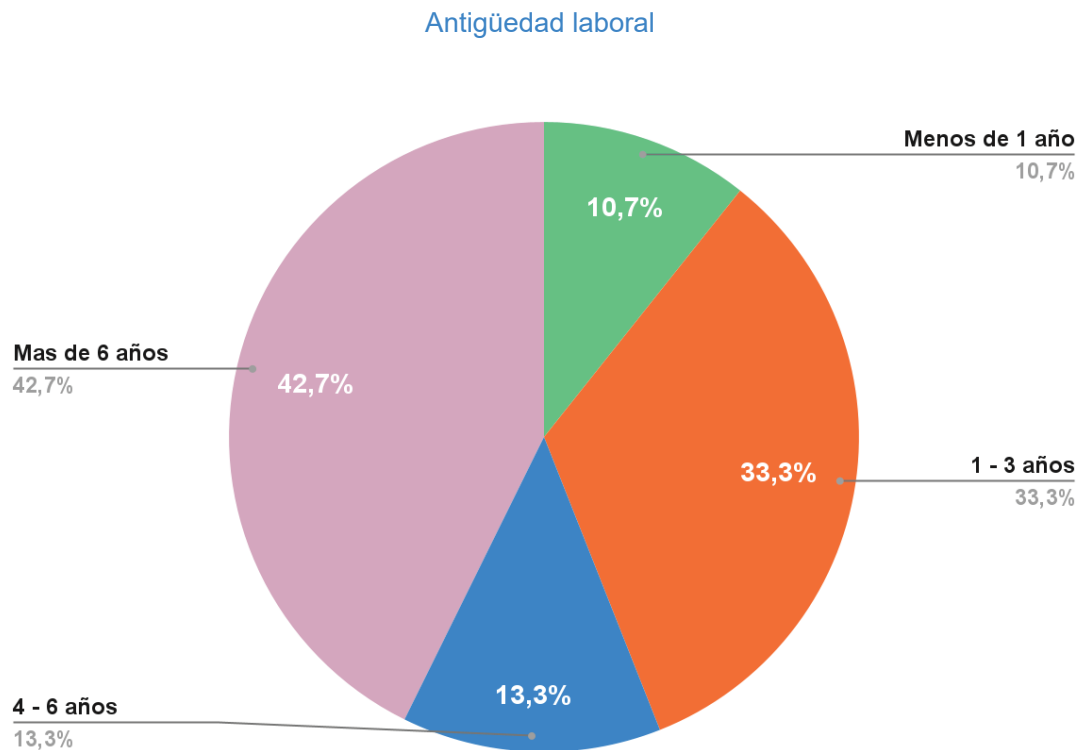


Figura 9. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción laboral y factores críticos

Los millennials presentan un nivel de satisfacción laboral promedio de 6.8/10, ligeramente inferior al general (7,04). Si bien el 49% valora positivamente el balance vida-trabajo y el 63% destaca la flexibilidad horaria, existen brechas importantes:

- Sólo el 38% participa en programas de capacitación, pese a que el 51% considera las oportunidades de crecimiento como un factor clave de satisfacción.

- El 15% manifiesta insatisfacción grave (puntuaciones ≤ 4), asociada a comentarios como “No hay reconocimiento económico por mi esfuerzo” o “Trabajo en algo ajeno a mi formación”.

Nivel de satisfacción laboral

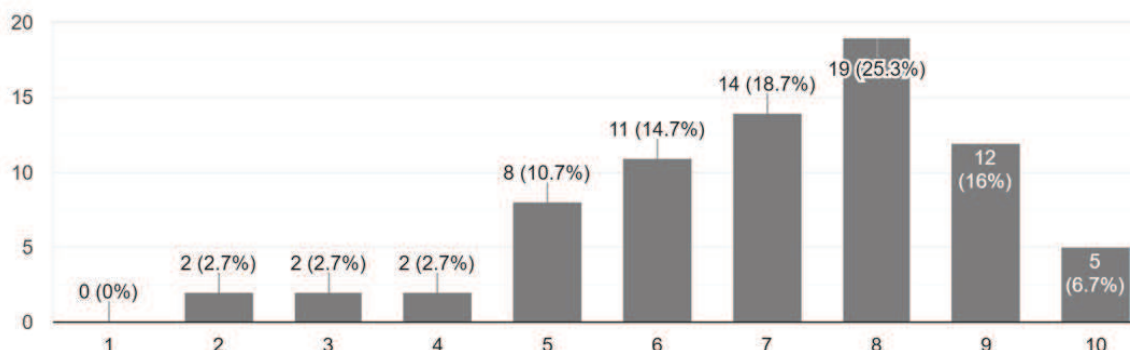


Figura 10. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo clave: Existe una paradoja entre la valoración de aspectos como la flexibilidad y el estancamiento profesional. Aunque disfrutan de beneficios, no sienten que su carrera avance y esto crea un equilibrio frágil. Es una satisfacción superficial, se quedan por la comodidad, no por lealtad.

Principales factores de la encuesta de satisfacción

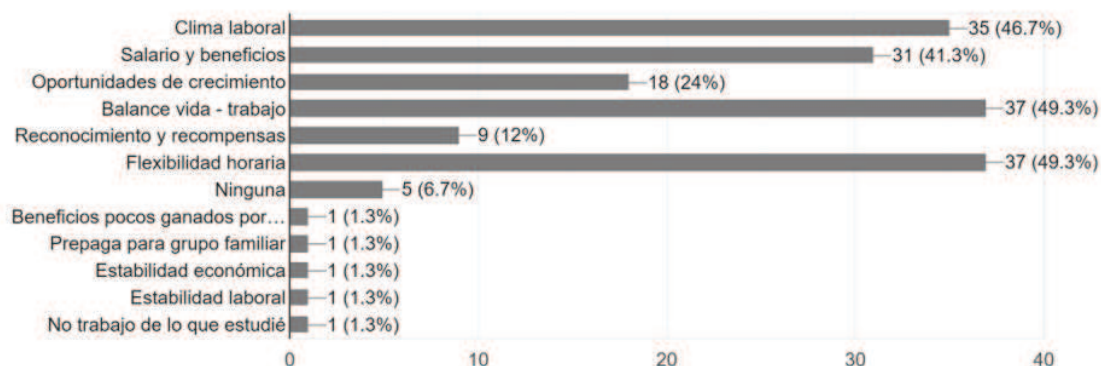


Figura 11. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

Intención de cambio de empleo

El 62% de este grupo ha considerado cambiar de empleo en el último año (versus el 57% general) siendo las principales razones:

- 1. Salarios bajos (82% de quienes planean irse). El entorno macroeconómico argentino tiene mucho que ver con la búsqueda de mejoras salariales.
- 2. Falta de oportunidades de crecimiento (58%).
- 3. Clima laboral deficiente (29%, especialmente en sector público).

Sector digital/tecnológico: Aunque tiene la satisfacción más alta (7.6/10), el 67% ha pensado en irse, priorizando proyectos desafiantes y remuneraciones competitivas.

Motivos por rotación de empleo

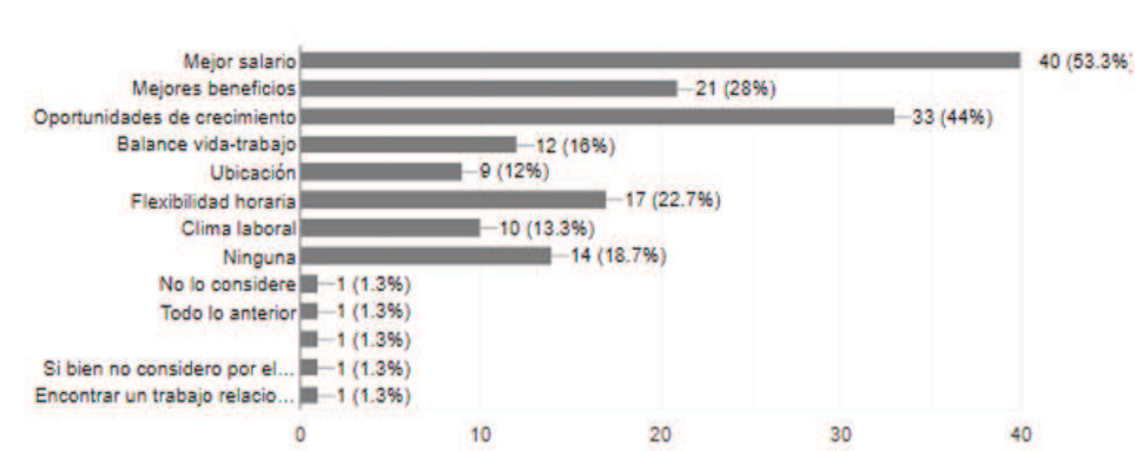


Figura 12. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

Probabilidad de permanencia:

- Sólo 31% cree que es “muy probable” quedarse los próximos 2 años.
- 25% considera “poco o nada probable” su continuidad.

Factores claves para la retención

Se prioriza:

1. Compensación económica y beneficios: 85%.
2. Desarrollo profesional tangible: capacitaciones, mentorías, ascensos, 74%.
3. Flexibilidad real: trabajo híbrido, horarios adaptables, 68%.
4. Reconocimiento constante: feedback, bonos por desempeño, 52%.

Un comentario revelador fue: “Me gusta mi trabajo, pero si otra empresa ofrece un 20% más de sueldo, me voy”. Otros mencionaron “tengo desafíos nuevos” o “mi jefe escucha mis ideas”, estos mostraron un 89% de probabilidad de permanencia.

Esto coincide con lo planteado en el capítulo de salario emocional, donde se plantea que la compensación no se limita a lo económico, sino que incluye elementos motivacionales y relacionales.

Principales factores para la retención del talento

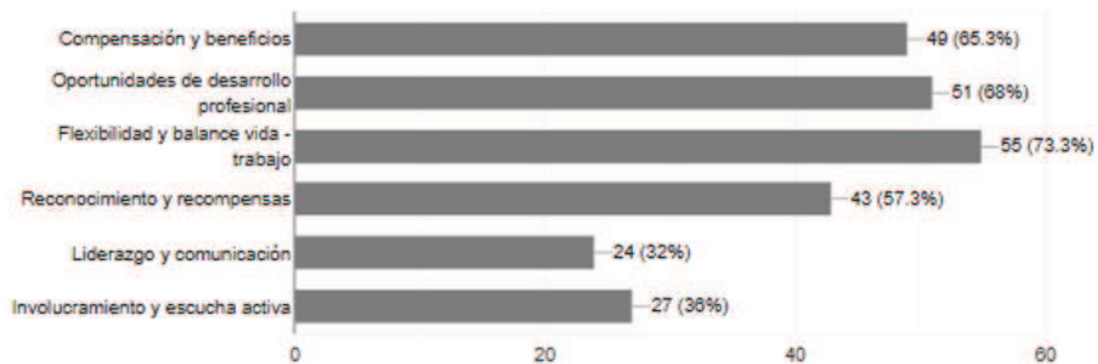


Figura 13. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta “Estrategias efectivas para la conservación del talento”. Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones para mitigar la rotación

1. Políticas salariales competitivas
 - Implementar revisiones anuales de sueldos basadas en benchmarks del mercado.

- Vincular aumentos a metas claras y desempeño medible.

2. Planes de carrera personalizados

- Diseñar rutas de crecimiento con hitos concretos, ascenso cada 2/3 años.
- Ofrecer capacitaciones obligatorias y financiar certificaciones.

3. Cultura de reconocimiento

- Establecer programas de feedback continuo, no solo anual.
- Premiar logros con bonos económicos o días libres adicionales.

4. Flexibilidad con propósito

- Permitir trabajo remoto 2 - 3 días por semana, pero con objetivos claros.
- Evitar la flexibilidad ficticia, horarios flexibles con sobrecarga laboral.

Los millennials encuestados demuestran que su permanencia depende de tres pilares: remuneración justa, aprendizaje continuo y autonomía. Las organizaciones que no adapten sus estrategias de retención a estas demandas enfrentarán una rotación superior al 70% en este grupo. Las empresas que deseen fidelizar este talento deben construir una propuesta segmentada, con foco en el bienestar integral y en la evolución profesional continua.

7. CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo central analizar la influencia de las estrategias de retención del talento en la generación Millennial en el contexto argentino. A lo largo de los capítulos desarrollados, se exploraron marcos teóricos, contextos generacionales, motivacionales y organizacionales que permiten comprender la complejidad de retener a un talento joven altamente capacitado y con expectativas laborales específicas.

La investigación confirmó que la retención del talento constituye un desafío estratégico para las organizaciones, especialmente en un entorno económico volátil como el argentino, donde factores como la inestabilidad macroeconómica y la falta de oportunidades de desarrollo profundizan la rotación laboral. Los Millennials, quienes representan una porción significativa de la fuerza laboral, priorizan tres pilares fundamentales: remuneración competitiva, crecimiento profesional continuo y flexibilidad laboral auténtica.

Mediante una encuesta aplicada a 75 colaboradores de diversos sectores, se identificó que, si bien aspectos como el balance vida- trabajo y la flexibilidad horaria son valorados, no son suficientes para garantizar la permanencia a largo plazo. El 82% de los encuestados señaló que los bajos salarios son la principal razón para considerar un cambio de empleo, seguido por la falta de oportunidades de desarrollo (58%) y un clima laboral desfavorable (29%). Estos hallazgos reflejan una clara desconexión entre las políticas organizacionales tradicionales y las expectativas de esta generación.

Desde una perspectiva teórica, se integraron modelos clásicos y contemporáneos. Las teorías de motivación, como las de Maslow, Herzberg y McClelland, junto con conceptos modernos como el salario emocional, el employer branding y la experiencia del empleado, permitieron construir un enfoque completo para entender cómo las estrategias de retención deben combinar elementos tangibles e intangibles. Asimismo, el análisis de la transición hacia la Industria 4.0 y 5.0 destacó la urgencia de adaptar las estrategias de gestión humana a entornos digitalizados, colaborativos y centrados en la sinergia humano-tecnológica.

En cuanto a las estrategias prácticas derivadas del estudio, se recomienda:

- Compensación económica competitiva y transparente, alineada con el benchmarks de mercado y vinculada al desempeño.

- Planes de carrera personalizados con oportunidades reales de ascenso y capacitación continua.
- Cultura de reconocimiento mediante feedback constante, autonomía y participación en la toma de decisiones.
- Flexibilidad laboral genuina, evitando la sobrecarga encubierta y promoviendo el bienestar integral.
- Fortalecimiento de la marca empleadora para atraer y retener talento mediante una propuesta de valor diferenciada.

Estas prácticas no solo contribuyen a la retención del talento, sino también a la optimización de recursos y al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Podemos concluir, que la retención efectiva del talento Millennial en Argentina exige un enfoque integral y adaptativo, que se encuentre en sintonía con los valores y expectativas particulares de esta generación. Aquellas organizaciones que consigan armonizar de manera estratégica una compensación justa, el desarrollo profesional y un entorno laboral inclusivo y flexible, no sólo lograrán mitigar los índices de rotación, sino que también fortalecerán su capital humano. Transformando el desafío de la retención en una ventaja competitiva sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Agut Nieto, S; Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 203-225.

Alderfer, CP (1969). Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 4 (2), 142–175.

Allen, N.,J., y Meyer, J.,P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires. Ed: Ediciones Granica S.A.

Balkin, D., Cardy, R., Gomez-Mejia, L. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. Ed. Prentice Hall.

Basco, A. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el Futuro*. Ciudad de Buenos Aires. Editorial: Inter-American Development Bank.

Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*.

Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. España. Ed. Gestión 2000.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, México. Ed: McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, México. Ed. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, México. Ed: McGraw Hill Interamericana.

Deloitte. (2025). Encuesta: Gen Zs and millennials at work: Pursuing a balance of money, meaning, and well-being.

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.

Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.

Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano. España. Ed. Prentice Hall

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York, Estados Unidos: Ed. John Wiley y Sons.

Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento. Madrid, España. Ed: Ft Prentice Hall.

McClelland, D. (1989) Estudio de la Motivación Humana. Madrid, España. Narcea S.A. Ediciones.

McGregor, D. (1966). El lado humano de las organizaciones. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Pérez-Domínguez, "Las principales tecnologías de la era de la industria 5.0", *Rev. Ingenio*, Vol. 21, n°1, pp.60-70, 2024.

Randstad. Informe: La importancia de la marca empleadora.

Randstad. (2022). Informe ¿Qué son los knowmads?

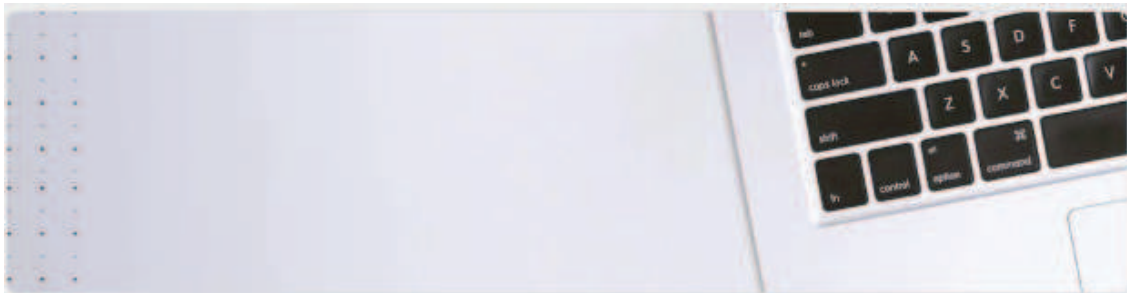
Randstad. (2024). Informe Workmonitor 2024.

Randstad. (2025). Randstad employer brand research 2025.

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. España. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial.

Serna, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. España. Ed: Fundación EOI.

ANEXO I. ENCUESTA DE ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA LA CONSERVACIÓN DEL TALENTO



Encuesta: "Estrategias efectivas para la conservación del talento".

Esta encuesta busca analizar las perspectivas actuales sobre la retención del talento enfocadas en empresas Argentinas.

Este formulario se realiza de forma anónima.

Muchas gracias por su tiempo!

1) ¿Qué edad tenes? *

- ☐ 19 a 25 años
- ☐ 26 a 30 años
- ☐ 31 a 35 años
- ☐ más de 36 años

2) Género: *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo

3) ¿Estas trabajando actualmente? *

☐ Sí

☐ No

4) ¿Hace cuanto tiempo estas en la empresa? *

☐ Menos de 1 año

☐ 1 - 3 años

☐ 4 - 6 años

☐ Más de 6 años

5) ¿Cuál es tu área laboral principal? *

☐ Operativa (producción, logística, mantenimiento, etc.)

☐ Profesional (administración, contabilidad, RRHH, etc.)

☐ Digital / Tecnológica (IT, marketing digital, datos, etc.)

☐ Educación

☐ Sector Público

☐ Otra...

Satisfacción Laboral

6) En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción laboral en tu empresa?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

7) ¿Cuáles son las principales razones por las que te sientes satisfecho/a en tu trabajo? *

(Puedes seleccionar más de una opción)

- ☐ Clima laboral
- ☐ Salario y beneficios
- ☐ Oportunidades de crecimiento
- ☐ Balance vida - trabajo
- ☐ Reconocimiento y recompensas
- ☐ Flexibilidad horaria
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra...

...

Retención de Talento

*

8) ¿Has considerado cambiar de empleo en el último año?

- ☐ Sí
- ☐ No

...

9) Si has considerado cambiar de trabajo, ¿Cuáles son las razones principales? *

(Puedes seleccionar más de una opción)

- ☐ Mejor salario
- ☐ Mejores beneficios
- ☐ Oportunidades de crecimiento
- ☐ Balance vida-trabajo
- ☐ Ubicación
- ☐ Flexibilidad horaria
- ☐ Clima laboral
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra...

10) ¿Qué tan probable es que sigas en la empresa en los próximos 2 años? *

1. Muy probable
2. Algo probable
3. Poco probable
4. Nada probable

Factores de Retención

*

11) ¿Cuáles crees que son los factores más importantes para retener el talento en una empresa?

(Puedes seleccionar más de una opción)

- ☐ Compensación y beneficios
- ☐ Oportunidades de desarrollo profesional
- ☐ Flexibilidad y balance vida - trabajo
- ☐ Reconocimiento y recompensas
- ☐ Liderazgo y comunicación
- ☐ Involucramiento y escucha activa
- ☐ Otra...

Desarrollo Profesional

*

12) ¿Sientes que tu empresa te ofrece suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?

- ☐ Sí
- ☐ No

13) ¿Participas regularmente en programas de capacitación o desarrollo profesional proporcionados por tu empresa?

*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No posee

Balance Vida-Trabajo

*

14) ¿Dónde trabajas ofrece opciones de trabajo flexible?

Horarios flexibles, trabajo remoto, etc.

☐ Sí

☐ No

15) En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías el balance entre tu vida laboral y personal? *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

Clima laboral

*

16) ¿Sientes que la cultura de la empresa promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?

☐ Sí

☐ No

17) ¿Te sientes valorado/a y reconocido/a por tu trabajo? *

☐ Sí

☐ No

18) ¿Querés compartir alguna reflexión sobre cómo te sentís en tu trabajo actual o qué esperás de tu empleador ideal?

Texto de respuesta largo

Párrafo

Obligatoria