



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO DE LA GENERACIÓN Z EN LA CIUDAD DE
POSADAS, MISIONES”

Dominguez, Micaela Soledad

Septiembre, 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO DE LA GENERACIÓN Z EN LA CIUDAD DE
POSADAS, MISIONES”

Autora: Micaela Soledad Dominguez

Orientador: Lic. María Vanesa Romero

Docentes: Mgtr. Cristina Cochancod

Esp. Héctor H. Holowaty

Lic. María Vanesa Romero

Septiembre, 2026

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, principalmente, a Liliana y Juan, mis padres, por acompañarme y apoyarme a lo largo de todo este camino, por la paciencia, la comprensión y por estar presentes en cada etapa de mi carrera.

A Mali y Olivia, por formar parte de todos los días y horas de estudio, por alegrarme en los días más difíciles.

A aquellos compañeros, futuros colegas, con quienes he cursado y formado grupo, buenas personas siempre dispuestas a responder mis dudas y ser mi apoyo a lo largo de estos años.

A los profesores que forman parte de esta cátedra, por orientarme y ayudarme a completar esta última etapa de mi formación académica.

A la Universidad Nacional de Misiones y a la Facultad de Ciencias Económicas y, a todos los docentes que formaron parte de mi formación académica, por los conocimientos, experiencias y herramientas que me brindaron a lo largo de la carrera.

A todos ellos, muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1 Método Aplicado.....	5
1.4.2 Alcances y Limitaciones.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
2.1.1 Antecedentes Respecto a Factores de Motivación.....	7
2.1.2 Antecedentes Respecto a Factores de Retención.....	10
2.1.3 Antecedentes Respecto a Factores de Rotación.....	13
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	14
2.2.1 Generación Z.....	14
2.2.2 Administración de Recursos Humanos.....	16
2.2.3 Retención.....	16
2.2.4 Motivación.....	17
2.2.5 Teorías de Motivación.....	17
CAPÍTULO 3: DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1 PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN A ORGANIZACIONES.....	25
3.1.1 OBJETIVOS.....	25
3.1.1.1 Objetivo General.....	25

3.1.1.2 Objetivos Específicos	25
3.1.2 FICHA TÉCNICA	26
3.1.2.1 Ficha Técnica 1	26
3.1.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	27
3.1.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN A ORGANIZACIONES	32
3.2 SEGUNDA ETAPA: INVESTIGACIÓN DE LA GENERACIÓN Z	33
3.2.1 OBJETIVOS	33
3.2.1.1 Objetivo General	33
3.2.1.2 Objetivos específicos	33
3.2.2 FICHA TÉCNICA	34
3.2.2.1 Ficha Técnica 2	34
3.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA GENERACIÓN Z	35
3.2.3.1 Factores “Necesidades Básicas”	35
3.2.3.2 Factores “Necesidades de Seguridad”	37
3.2.3.3 Factores “Necesidades Sociales”	38
3.2.3.4 Factores “Necesidades de Estima”	40
3.2.3.5 Factores “Necesidades de Autorrealización”	41
3.2.3.6 Datos Sociodemográficos	43
3.2.3.7 Análisis Cruzados de Variables	48
3.2.3.8 Comentarios	79
3.2.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN A LA GENERACIÓN Z	81
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	84
4.1 CONCLUSIÓN FINAL	84
4.2 RECOMENDACIONES	86
4.3 NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	89
REFERENCIAS	91
ANEXOS	94
Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos 1. Entrevista	94

Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos 2. Encuesta	96
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de perspectivas de profesionales acerca de los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z.....	31
Tabla 2. Influencia Factores "Necesidades Básicas"	35
Tabla 3. Influencia Factores "Necesidades de Seguridad"	37
Tabla 4. Influencia Factores "Necesidades Sociales"	38
Tabla 5. Factores "Necesidades de Estima".....	40
Tabla 6. Influencia Factores "Necesidades de Autorrealización"	41
Tabla 7. Género	43
Tabla 8. Edades	44
Tabla 9. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	45
Tabla 10. Ocupación.....	46
Tabla 11. Antigüedad en el Empleo.....	47
Tabla 12. Factores "Necesidades Básicas" vs. Rango de Edades.....	48
Tabla 13. Factores "Necesidades Básicas" vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado.....	49
Tabla 14. Factores "Necesidades Básicas" vs. Ocupación	51
Tabla 15. Factores "Necesidades Básicas" vs. Antigüedad en el Empleo	53
Tabla 16. Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Rango de Edades	55
Tabla 17. Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	56
Tabla 18. Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Ocupación	58
Tabla 19. Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Antigüedad en el Empleo.....	60
Tabla 20. Factores "Necesidades Sociales" vs. Rango de Edades	62
Tabla 21. Factores "Necesidades Sociales" vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado.....	63
Tabla 22. Factores "Necesidades Sociales" vs. Ocupación	65
Tabla 23. Factores "Necesidades Sociales" vs. Antigüedad en el Empleo	66
Tabla 24. Factores "Necesidades de Estima" vs. Rango de Edades	68

Tabla 25. Factores “Necesidades de Estima” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	69
Tabla 26. Factores “Necesidades de Estima” vs. Ocupación.....	71
Tabla 27. Factores “Necesidades de Estima” vs. Antigüedad en el Empleo.....	72
Tabla 28. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Rango de Edades	74
Tabla 29. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	75
Tabla 30. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Ocupación.....	77
Tabla 31. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Antigüedad en el Empleo	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.....	18
Figura 2. Teoría de los Dos Factores: La Satisfacción y la Insatisfacción como Dos Continuos Separados	21
Figura 3. Influencia Factores "Necesidades Básicas"	35
Figura 4. Influencia Factores "Necesidades de Seguridad"	37
Figura 5. Influencia "Necesidades Sociales"	39
Figura 6. Influencia Factores "Necesidades de Estima"	40
Figura 7. Influencia Factores "Necesidades de Autorrealización"	42
Figura 8. Género.....	43
Figura 9. Edades.....	44
Figura 10. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	45
Figura 11. Ocupación.....	46
Figura 12. Antigüedad en el Empleo	47
Figura 13. Factores "Necesidades Básicas" vs. Rango de Edades	48
Figura 14. Factores “Necesidades Básicas” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	50
Figura 15. Factores “Necesidades Básicas” vs. Ocupación.....	52
Figura 16. Factores “Necesidades Básicas” vs. Antigüedad en el Empleo.....	54
Figura 17. Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Rango de Edades.....	55
Figura 18. Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	57

Figura 19. Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Ocupación	59
Figura 20. Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Antigüedad en el Empleo	61
Figura 21. Factores “Necesidades Sociales” vs. Rango de Edades	62
Figura 22. Factores “Necesidades Sociales” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado	64
Figura 23. Factores “Necesidades Sociales” vs. Ocupación.....	65
Figura 24. Factores “Necesidades Sociales” vs. Antigüedad en el Empleo.....	67
Figura 25. Factores “Necesidades de Estima” vs. Rango de Edades	68
Figura 26. Factores “Necesidades de Estima” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado.....	70
Figura 27. Factores “Necesidades de Estima” vs. Ocupación	71
Figura 28. Factores “Necesidades de Estima” vs. Antigüedad en el Empleo	73
Figura 29. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Rango de Edades	74
Figura 30. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado.....	76
Figura 31. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Ocupación	77
Figura 32. Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Antigüedad en el Empleo	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Opiniones de los Encuestados.....	80
---	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el creciente ingreso de nuevas generaciones al mercado laboral, en particular de la Generación Z¹, es decir, aquellos nacidos entre los años 1995 y 2012, plantea a las organizaciones uno de los desafíos más significativos en materia de gestión del talento humano: la retención de estos jóvenes empleados.

Diversas investigaciones han abordado, principalmente en el ámbito internacional y en menor medida en el nacional, los factores que inciden en la permanencia de individuos pertenecientes a esta generación en sus lugares de trabajo. No obstante, a nivel local aún no se han desarrollado estudios que aborden esta problemática de manera sistemática. En este contexto, se presenta una oportunidad relevante para indagar ¿Cuáles son los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas, Misiones?

En función de este interrogante, la presente tesina tiene como objetivo general identificar los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas, Misiones.

Para realizar este análisis, se lleva a cabo una investigación descriptiva, con muestreo no probabilístico y por conveniencia. En primer lugar, se lleva a cabo entrevistas a dos organizaciones para conocer diferentes percepciones acerca de los factores que influyen en la retención del talento. Luego, se miden las valoraciones de la Generación Z respecto a dichos factores, utilizando los resultados obtenidos de una encuesta.

Los resultados permiten identificar los factores que presentan mayores niveles de valoración asociados a la intención de permanencia del talento de la Generación Z de Posadas que han sido analizados en este estudio.

A continuación, se presenta la estructura de la investigación:

¹ Generación Z: también llamados Centennials, nacidos aproximadamente entre 1995 y 2012. En este trabajo se consideran personas de 18 a 30 años.

En el Capítulo 1 se encuentra la descripción y formulación del problema, su justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, además, la metodología aplicada y sus limitaciones.

En el Capítulo 2 se presentan el marco teórico, tanto el referencial como el conceptual.

En el Capítulo 3 se desarrolla la investigación de mercado, una primera etapa que consiste en la investigación realizada a diferentes organizaciones y una segunda etapa en la que se expone la investigación de la Generación “Z”.

En el Capítulo 4 contiene la conclusión final, recomendaciones y las propuestas de nuevas líneas de investigación.²

² Este trabajo ha sido revisado mediante herramientas de IA para mejorar la redacción semántica, sin que la misma haya alterado el contenido original del autor.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, los períodos de permanencia de la Generación Z en un mismo empleo tienden a ser cada vez más breves. Esta dinámica lleva a las organizaciones a cuestionarse por qué los jóvenes ya no priorizan la estabilidad laboral y a indagar qué otros factores sí resultan prioritarios para ellos. Para las empresas, este comportamiento implica una asignación creciente de recursos y costos asociados a los procesos de selección, capacitación y retención, dado que los beneficios tradicionales o incluso los incentivos económicos más elevados ya no constituyen una motivación suficiente para fidelizar a este segmento generacional.

El problema radica en la ausencia de investigaciones que identifiquen los factores de motivación que inciden en la retención del talento en el ámbito local. Si bien es posible percibir ciertas causas asociadas a los elevados niveles de rotación dentro de las organizaciones, en la actualidad no existen estudios empíricos que las respalden.

La presente investigación buscará responder ¿Cuáles son los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas, Misiones?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La creciente inserción de jóvenes en el mercado laboral actual, particularmente de la Generación Z, además de requerir una significativa inversión de recursos por parte de las organizaciones, demanda una atención específica a los factores que inciden en su motivación, productividad y permanencia prolongada en el empleo. Esta generación presenta patrones de vinculación laboral que difieren marcadamente respecto de cohortes anteriores. Según el estudio “Generación Z en el mercado laboral: enfocados en el futuro, moviéndose rápidamente” realizado por Randstad (2025, cómo se citó en Forbes Argentina, 2025), el 33% de los trabajadores de la Generación Z anticipa que cambiará de empleo en los próximos 12 meses, y la permanencia promedio en un puesto de trabajo durante los primeros cinco años de carrera es de apenas 1,1 años.

Estos indicadores reflejan una alta predisposición al cambio y una baja fidelización temprana, lo que obliga a las organizaciones a revisar sus estrategias de retención y a comprender con mayor profundidad los factores motivacionales que inciden en este comportamiento.

En este sentido, la presente investigación busca aportar información relevante para aquellas organizaciones que enfrentan problemáticas vinculadas a la alta rotación de personal.

Los resultados del estudio podrán beneficiar tanto a las empresas, al ofrecer recomendaciones orientadas a mejorar la fidelización del talento joven, como a los propios trabajadores, quienes podrán identificar entornos laborales más alineados con sus expectativas y necesidades.

Asimismo, esta investigación contribuirá a subsanar un vacío de conocimiento existente en el ámbito local, dado que hasta el momento no se han desarrollado estudios que aborden los factores motivacionales que inciden en la retención de la Generación Z.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Identificar los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas, Misiones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar en investigaciones previas sobre los factores de motivación y rotación del talento en la Generación Z.
- Conceptualizar a la Generación Z, la retención, la motivación y las respectivas teorías de motivación.
- Examinar percepciones de profesionales acerca de los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas.
- Medir el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades

básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en relación con su intención de permanecer en una organización.

- Proponer nuevas líneas de investigación que contribuyan al desarrollo del conocimiento en el área de estudio.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Método Aplicado

La presente investigación adoptó un enfoque mixto cuali-cuantitativo, de tipo descriptivo, ya que busca especificar factores de una determinada población de estudio (generacional y por zona), donde su diseño se adoptará un enfoque transversal, dado que la recolección de los datos se realizó en un único momento. Asimismo, se tratará de un diseño no experimental, ya que no se manipularon variables, sino que se observó el fenómeno tal como ocurrió en su contexto natural.

Inicialmente, se llevó a cabo un estudio exploratorio de fuentes secundarias con el propósito de recabar información que permita construir el marco teórico referencial y conceptual, a partir de bibliografías, investigaciones, artículos académicos, revistas científicas, entre otros.

Posteriormente, se desarrolló el trabajo de campo en el que se utilizaron fuentes primarias. En primera instancia, utilizando un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, se realizaron entrevistas semiestructuradas, por un lado, un profesional de Recursos Humanos integrante de la Asociación de Recursos Humanos de Misiones (ARHM) y, por otro lado, a un empresario integrante de la comisión directiva de la Cámara de Comercio de Posadas (CCIP), quienes aportaron sus perspectivas acerca del tema. Cabe mencionar que ambas entrevistas fueron realizadas de manera virtual, ya que en un caso el entrevistado se encontraba de vacaciones y el restante no se encontraba en la ciudad.

Luego de haber recopilado información de las entrevistas, se desarrolló la segunda etapa de la investigación. Se diseñó un cuestionario semi estructurado que se aplicó a una muestra de 25 personas con edades de 18 hasta 30 años. En este cuestionario se realizaron dicotómicas para determinar quiénes pertenecían a la población objetivo, preguntas de opción múltiple para recolectar datos sociodemográficos y se diseñó una escala Likert

con afirmaciones fundamentada en las dimensiones de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, además se implementó un espacio de pregunta abierta, opcional, para conocer la opinión de los encuestados.

El diseño muestral fue no probabilístico, seleccionado por conveniencia y por bola de nieve, ya que el criterio de selección no se basó en procedimientos estadísticos, debido a la imposibilidad de acceder a un marco muestral completo de la población en estudio.

Finalmente, se realizó un análisis y conclusión final de los resultados obtenidos.

1.4.2 Alcances y Limitaciones

En relación con el abordaje del segmento generacional bajo estudio, cabe precisar que la implementación de un muestreo no probabilístico por conveniencia conlleva limitaciones inherentes a la generalización de los hallazgos. Debido a que la selección de los sujetos no respondió a criterios de aleatoriedad estadística, los resultados podrían presentar ciertos sesgos de selección, lo que restringe la representatividad de la muestra respecto al universo poblacional objetivo.

Asimismo, la influencia de un factor específico puede ser dinámico y pueden variar con el tiempo, puesto que está sujeta a las circunstancias personales o económicas de un momento dado. En consecuencia, los resultados reflejan un corte transversal que puede no ser aplicable escenarios futuros.

Del mismo modo, debe considerarse que los cruces de variables realizados sobre una muestra de $n = 25$ pueden dar lugar a una sobreinterpretación de los resultados, en particular cuando se informan promedios con dos decimales en subgrupos conformados por pocos participantes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1.1 Antecedentes Respecto a Factores de Motivación

“Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights”³, es un artículo académico realizado en Rumania, donde Surugiu et al. (2025), buscaron identificar qué fuerzas de motivación laboral impulsan a la Generación Z⁴, considerando cuatro factores clave: reconocimiento laboral, desarrollo de habilidades, bienestar dentro de la organización y aprecio por el trabajo.

Para ello, Surugiu et al. (2025), plantearon cuatro hipótesis basándose en la revisión de la literatura y diversos artículos relacionados a cada hipótesis, estas hipótesis fueron: H1: Los miembros de la Generación Z se sienten motivados en el trabajo cuando reciben reconocimiento por parte de su gerente; H2: Los miembros de la Generación Z se sienten motivados en el trabajo cuando pueden desarrollar sus habilidades dentro de la empresa, H3: La Generación Z está motivada en el trabajo cuando la organización busca garantizar el bienestar de sus empleados; H4: La Generación Z se siente motivada en el trabajo cuando se siente valorada dentro de la organización.

En coherencia con estos planteamientos, Surugiu et al. (2025), aplicaron una metodología mixta para realizar su investigación. Aplicó un cuestionario a jóvenes pertenecientes a la Generación Z y se realizaron entrevistas a gerentes de distintas empresas. Como resultado, todas las hipótesis fueron validadas, lo que confirma la relevancia de estos cuatro factores como impulsores de la motivación laboral en esta generación.

En conclusión, determinan que el salario es el principal motivador para que la Generación Z aumente su eficiencia laboral, siendo otros factores financieros y no financieros menos significativos, pero si bien el dinero es indudablemente importante, no es el factor más importante cuando buscan trabajo. Esta generación necesita un alto nivel de reconocimiento para sentirse motivada y mejorar su eficiencia laboral. Además, desean sentirse reconocidos, apreciados y valorados por sus esfuerzos y contribuciones.

³ Traducido del inglés: “Factores que Motivan a la Generación Z en el Trabajo: Desafíos y Perspectivas Gerenciales”

⁴ Generación Z: también llamados Centennials, nacidos aproximadamente entre 1995 y 2012. En este trabajo se consideran personas de 18 a 30 años.

En su tesis de maestría, Elomaa (2023), propuso responder a dos interrogantes: ¿Qué factores motivan a la Generación Z en su vida laboral? y ¿Está la Generación Z más motivada por factores motivacionales extrínsecos o intrínsecos? Para ello, desarrolló una investigación utilizando el método cualitativo, con entrevistas semiestructuradas a 12 personas pertenecientes a esta generación. Los resultados revelaron que la Generación Z está motivada tanto por factores motivacionales intrínsecos como extrínsecos en el entorno de trabajo.

De los tres factores motivacionales intrínsecos (empoderamiento, seguridad laboral y compromiso organizacional afectivo), concluyó que los tres tenían un impacto en la motivación de la Generación Z, sin embargo, la seguridad laboral, se consideró menos motivador que cualquier otro factor presentado en los resultados, el único atributo que influyó en la motivación de la Generación Z, dentro de la categoría de seguridad laboral, fue la sensación de ser valorado e importante en el trabajo. Por el contrario, el empoderamiento y el compromiso organizacional afectivo se percibieron como factores altamente motivadores e importantes para la motivación laboral de la Generación Z, en cuanto a los resultados del empoderamiento incluyeron experimentar un trabajo con propósito, tener tareas laborales interesantes y desafiantes, y la sensación de éxito laboral y, por su parte los resultados del compromiso organizacional afectivo consistieron en sentir orgullo, la cultura y el ambiente organizacional, tener compañeros excelentes y competentes, y un equilibrio y flexibilidad entre la vida laboral y personal.

En el caso de los factores extrínsecos (promoción, capacitación y recompensas), mostraron que también los tres tienen un impacto en la motivación laboral de la generación en estudio. Los atributos motivacionales más importantes son la capacitación (que incluye la oportunidad de aprender, recibir retroalimentación constructiva y conocer el sector y la empresa), así como las recompensas no monetarias, como la retroalimentación positiva y el reconocimiento, y la posibilidad de asumir responsabilidades. Los atributos con mayor reconocimiento en los resultados fueron la promoción, que comprende las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de adquirir experiencia, además de las recompensas monetarias, como el salario y las bonificaciones.

Al comparar los resultados entre factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, se percibió que los factores motivacionales intrínsecos tuvieron un impacto más significativo en la motivación laboral de los centennials.

En el trabajo de grado de titulado “Motivaciones de la Generación Z hacia el Mundo Laboral: Estudio en una Universidad Privada de Bogotá, D.C.”, Cortés Ayure et al. (2024), desarrolló una investigación cualitativa de tipo descriptivo no experimental. El muestreo fue no probabilístico, intencional y por conveniencia, dirigido a estudiantes de psicología cursando entre séptimo y décimo semestre, con edades entre 17 y 28 años. El objetivo propósito fundamental es ofrecer una comprensión profunda de las necesidades axiológicas de estos jóvenes para que las empresas puedan diseñar estrategias de retención efectivas y mitigar riesgos psicosociales como el síndrome de burnout (síndrome de desgaste profesional).

El sustento epistemológico del trabajo se articula bajo la Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Neef, la misma sostiene que las necesidades humanas son universales y constantes, pero que los "satisfactores" (las formas de ser, tener, hacer y estar) varían según el contexto cultural y generacional. El estudio utiliza una matriz de necesidades (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad) para categorizar las demandas de la Generación Z. Complementariamente, recurren a la Jerarquía de Necesidades de Maslow para contextualizar la evolución de la motivación humana, desde la satisfacción de carencias básicas hasta la búsqueda de la autorrealización en el ámbito laboral.

Como resultado de su investigación, Cortés Ayure et al. (2024) concluyeron que la motivación de estar en el mundo laboral va más allá del salario, se buscan empresas que abracen políticas de cero tolerancias al acoso o violencia, fomentando un entorno seguro y respetuoso. Además, resaltan que algunos miembros de esta generación encaran el mundo laboral con una serie de prioridades bien definidas, como ser: Política de 0 tolerancia contra la violencia, discriminación o el Acoso, relaciones laborales respetuosas, cumplimiento del derecho laboral, seguridad social, concordancia de funciones y posibilidad de equilibrio de vida profesional y personal. Otro aspecto al que otorgan especial importancia es al cumplimiento de los derechos laborales y a la seguridad social, siendo fundamental que las empresas no solo ofrezcan un ambiente de trabajo inclusivo y flexible, sino que también respeten y protejan sus derechos como trabajadores y, esta generación valoran los canales de comunicación robustos y efectivos, donde sus opiniones sean escuchadas y consideradas, como también valoran que su rendimiento no se base únicamente en horas trabajadas, sino en otras variables más significativas, y buscan autonomía en sus decisiones laborales.

2.1.2 Antecedentes Respecto a Factores de Retención

En su trabajo de investigación “Atributos del Employer Branding⁵ para la Atracción y Retención de la Generación Z: Caso Empresa Tecnológica en Perú” para la obtención del grado académico “Maestro en Administración”, Alvarado Gonzales et al. (2025) plantearon el siguiente objetivo: “Identificar cuáles son los elementos de Employer Branding para la empresa, que permiten atraer y retener personas de la Generación Z en el mercado peruano, alineando a las expectativas del talento local”.

Para llevar a cabo su objetivo, realizaron una investigación de tipo descriptiva con un enfoque mixto donde en el método cualitativo utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a cuatro expertos en gestión del talento humano de la empresa, considerando sus filiales en Argentina, Colombia y Chile y, en el caso del método cualitativo se aplicaron encuestas estructuradas a jóvenes universitarios y colaboradores de la empresa pertenecientes a la cohorte de la Generación Z.

Los resultados obtenidos por Alvarado Gonzales et. al. (2025), evidenciaron que la empresa tecnológica analizada posee varios atributos internos altamente valorados por los jóvenes de la Generación Z, entre ellos la flexibilidad laboral, un liderazgo cercano y una cultura colaborativa. Sin embargo, se identificó una brecha importante entre la experiencia positiva que viven los colaboradores dentro de la organización y la imagen que la empresa proyecta hacia el exterior. Esta falta de coherencia limita su capacidad para posicionarse como un empleador atractivo frente al talento joven.

Asimismo, el estudio evidenció que las estrategias de Employer Branding más efectivas son aquellas que ofrecen una propuesta de valor auténtica y visible, basada en aspectos como el propósito organizacional, la flexibilidad, las oportunidades de aprendizaje continuo y una cultura inclusiva, elementos que no solo favorecen la atracción del talento, sino que también fortalecen el compromiso y la permanencia de los colaboradores.

⁵ Employer Branding: se refiere a la reputación de una empresa como lugar para trabajar y su propuesta de valor al empleado, siendo clave para atraer, comprometer y retener talento.

Por otra parte, se encontró que la percepción de la empresa entre los jóvenes profesionales está determinada tanto por factores tangibles, como la compensación y los beneficios, como por factores intangibles, entre los que destacan la reputación, la innovación, la cultura organizacional y la accesibilidad de los líderes. Aunque estas fortalezas fueron reconocidas por quienes forman parte de la organización, todavía no fueron comunicadas de manera consistente en los canales digitales ni en los espacios universitarios, reduciendo su impacto en potenciales candidatos.

En términos generales, Alvarado Gonzales et. al. (2025) concluyeron que la Generación Z prioriza el desarrollo profesional, el aprendizaje continuo, el propósito, la innovación y un entorno laboral flexible. Por ello, las organizaciones tecnológicas deben construir una marca empleadora coherente entre lo que realmente ofrecen y lo que comunican, de modo que puedan responder a las expectativas de las nuevas generaciones y fortalecer tanto la atracción como la retención del talento. Además, destacan que el Employer Branding no solo genera mayor compromiso organizacional, sino que también puede traducirse en beneficios económicos y competitivos para la empresa.

En el Estado de Guanajuato, México, Aguiñaga Cervantes et al. (2023), realizaron una investigación cualitativa, titulada “Determinación de factores para la retención del talento en organizaciones, en particular para la Generación Z”, donde explican la decisión de permanecer o abandonar una organización. Para ello, entrevistaron a 15 personas con experiencia laboral pertenecientes a la Generación Z y, a 10 profesionales de Recursos Humanos.

Los resultados presentados indican que la Generación Z valora un equilibrio entre el salario y, el crecimiento, ambiente y flexibilidad, en este caso muestra una brecha de percepción, ya que muchos profesionales de recursos humanos aún creen que el dinero es el único motivador principal y desconocen otros factores. Por otra parte, los resultados señalan que los jóvenes priorizan el bienestar emocional y la flexibilidad laboral por encima de las estructuras tradicionales y en contraposición el estudio revela que los profesionales a menudo carecen de estrategias concretas en estas áreas. Además, se identificó que la inteligencia emocional y la comunicación efectiva son consideradas más importantes que los conocimientos técnicos tanto por los jóvenes como por los reclutadores. Para finalizar, el estudio señala que existe un fuerte enfoque en el bienestar mental y emocional.

El trabajo de grado final de Acevedo (2021), buscó identificar las expectativas de satisfacción laboral de la Generación Z y analizar si la Propuesta de Valor al Empleado de empresas con Employer Branding de la ciudad de Córdoba, Argentina se encuentra alineada con las necesidades de esta generación. Para ello, realizó una investigación de alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transversal destinados a integrantes de la generación Z y a los responsables de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas.

Los resultados a los que arribó Acevedo (2021), demostró que la Generación Z posee expectativas laborales diferentes a las de generaciones anteriores, por lo que las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar sus estrategias de gestión del talento para atraer, satisfacer y retener a estos nuevos profesionales. Sus resultados mostraron que los jóvenes no buscan únicamente una remuneración competitiva, sino que otorgan especial importancia a las oportunidades de crecimiento, el desarrollo profesional y la posibilidad de alcanzar un equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, se observó que el clima laboral constituye un factor determinante en la satisfacción de esta generación, los jóvenes valoran trabajar en ambientes colaborativos, con líderes que reconozcan sus aportes, incentiven su desempeño y atiendan sus necesidades.

Por otra parte, el estudio de Acevedo (2021), puso de manifiesto la importancia de contar con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) claramente definida y alineada con las necesidades de los trabajadores. Aunque las empresas analizadas poseían una marca empleadora consolidada y reconocían la relevancia de la PVE, se encontraron diferencias en el grado de adaptación de sus estrategias a las expectativas de la Generación Z, mientras algunas organizaciones implementaban acciones innovadoras y beneficios específicos, otras aún presentaban propuestas insuficientemente desarrolladas y con escasa comunicación hacia el exterior.

Los resultados también evidenciaron que los jóvenes prefieren desempeñarse en organizaciones reconocidas, con buena reputación y una cultura organizacional atractiva. Aspectos como el buen clima laboral, la flexibilidad horaria, el reconocimiento, las posibilidades de promoción y los beneficios adicionales son elementos que influyen significativamente en la elección de una empresa y en el nivel de satisfacción alcanzado.

En consecuencia, Acevedo (2021), concluyó que las organizaciones deben comprender las necesidades y expectativas particulares de la Generación Z y diseñar propuestas de valor capaces de responder a ellas. Una PVE adecuadamente estructurada y segmentada, acompañada por estrategias que promuevan el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y un ambiente de trabajo positivo, favorece mayores niveles de satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia entre los colaboradores. Esto, a su vez, se traduce en beneficios para las organizaciones, como una mayor retención del talento, incremento de la productividad, fortalecimiento de la innovación y una posición más competitiva en el mercado laboral. Finalmente, destacó que la Generación Z representa una fuente de innovación, creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, por ello, comprender sus motivaciones y construir experiencias laborales acordes con sus expectativas constituye un aspecto clave para garantizar la permanencia y el compromiso de estos jóvenes profesionales dentro de las organizaciones.

2.1.3 Antecedentes Respecto a Factores de Rotación

En un artículo académico realizado en la Western Kentucky University, Kemp et al. (2025), investigaron las causas de la rotación de personal en la Generación Z, enfocándose particularmente en profesionales del área de ventas. Basándose en la Teoría de los dos factores de Herzberg, el estudio comenzó con una investigación cualitativa aplicada a 25 jóvenes graduados de programas universitarios de ventas que habían cambiado de empleo al menos una vez. Posteriormente, se complementó con una encuesta en la que se pidió a los participantes clasificar diez factores clave: compensación, retroalimentación, desarrollo profesional, ambiente de trabajo, desarrollo profesional continuo, flexibilidad laboral, supervisión, reconocimiento, alineación con valores y apoyo.

A partir del análisis de los datos, emergieron cuatro temas centrales que influyen en la rotación de los vendedores de la Generación Z: una compensación transparente y competitiva, retroalimentación colaborativa, desarrollo profesional claro y un ambiente laboral de apoyo. Estos factores se vinculan directamente con la satisfacción laboral, lo que a su vez fortalece el compromiso organizacional de los jóvenes trabajadores.

En la Ciudad Medellín, Colombia, Cárdenas Marín (2025) con el fin de obtener una especialización, realizó una monografía titulada “Análisis sobre los factores que influyen en la rotación de personal de las nuevas generaciones en las empresas del sector

comercial de Medellín”, incluyendo tanto a Millennials y Generación Z, utilizando una metodología mixta. De las entrevistas y encuestas participaron empleados y expertos en gestión del talento humano. Los resultados señalaron que los factores que más influyen en la rotación de personal, están relacionados a la falta de flexibilidad laboral, la ausencia de oportunidades de crecimiento, desconexión entre sus expectativas personales y lo que ofrecen las organizaciones.

En línea con esto hallazgos, el estudio realizado por Cárdenas Marín (2025) destaca que, a diferencia de las generaciones anteriores que priorizan la estabilidad y los beneficios económicos, las nuevas generaciones buscan equilibrio entre su vida personal y lo laboral, también buscan una organización que se alinee con sus valores personales. Además, las nuevas generaciones priorizan trabajar en lugares que fomenten el desarrollo profesional continuo y, la inclusión y adaptables a nuevas tecnologías.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, resulta fundamental comprender los siguientes conceptos: Generación Z, administración de recursos humanos, retención, motivación y las teorías de la motivación existentes.

2.2.1 Generación Z

Según Real Academia Española (s.f.), una generación es un “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”.

“Las generaciones se definen como un grupo identificable que comparte años de nacimiento, edad, lugar de residencia y eventos vitales significativos en etapas críticas del desarrollo.” (Kupperschmidt, 2000, como se citó en Dolot, 2018).

La palabra generación se usa para referirse a “generaciones sociales: aquellos nacidos alrededor del mismo tiempo que experimentaron más o menos la misma cultura al crecer” (Twenge, 2023, pág. 2).

Twenge (2023) define a la Generación Z como aquellos nacidos entre los años 1995 y 2012.

Otros autores como Stillman & Stillman (2017) también definen a la Generación Z como aquellos entre el año 1995 y el año 2012.

Según Stillman & Stillman (2017), existen siete rasgos clave que caracterizan a la Generación Z en el ámbito laboral. Cabe destacar que estas observaciones se basan en el contexto de Estados Unidos.

El primer rasgo es “Phigital” (físico-digital). Para esta generación, lo físico y lo digital forman parte de una misma realidad y, la incorporación de tecnologías en una empresa influye directamente en su decisión de trabajar allí.

El segundo rasgo es el “Hyper-Custom”. La Generación Z espera una personalización tanto en su puesto de trabajo como en su trayectoria profesional, además buscan adaptar su experiencia laboral a sus intereses y habilidades.

El tercer rasgo es el “Realistic”. Al haber crecido en contextos marcados por el terrorismo y crisis económicas, esta generación tiende a ser más realista y pragmática en sus expectativas laborales.

El cuarto rasgo es el “FOMO” (Fear of Missing Out). Indica el miedo de perderse algo importante, por lo que desean estar informados y participar en múltiples áreas dentro de la organización.

El quinto rasgo es el “Weconomists”. Al crecer en una economía colaborativa, valoran el trabajo compartido y la cooperación, aunque también mantienen una actitud competitiva.

El sexto rasgo es el “Do It Yourself”. Son independientes, con un fuerte espíritu emprendedor, esta autonomía puede generar fricciones con generaciones anteriores en el entorno laboral.

Por último, el rasgo “Driven” refleja su impulso por progresar rápidamente. Son competitivos, buscan logros constantes y valoran el feedback inmediato para mejorar su desempeño.

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Autores como Dessler & Varela Juárez (2011) lo definen como:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (pág. 2)

“La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (Mondy R., 2010, pág. 4)

Milkovich & Boudreau (1994, como se citó en Chiavenato, 2009, pág. 9) definen la administración de recursos humanos como “la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos”.

2.2.3 Retención

El término retención está relacionado con el de rotación de personal, Chiavenato (2011) define la rotación de personal como la “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (pág. 116).

“La retención de empleados es la capacidad de la empresa para retener a los empleados potenciales de la empresa para que permanezcan leales a la empresa” (Refan et al., 2021, pág. 3780).

“La retención de empleados se refiere a todos los esfuerzos realizados por la organización, que aumentan las oportunidades para que los empleados permanezcan en la organización por períodos más prolongados” (Refan et al., 2021, pág. 3781).

Dychtwald et al. (2014) afirman que las empresas tendrán que hacer de la retención de empleados un proceso comercial explícito y continuo, cuya ejecución y desarrollo será responsabilidad individual de los directivos. Este proceso consistirá en controlar el compromiso individual del empleado y adelantarse al posible abandono del puesto por parte del trabajador (pág. 180).

2.2.4 Motivación

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz et al., 2012, pág. 388).

Robbins & Judge (2009) definen la motivación como “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (pág. 175).

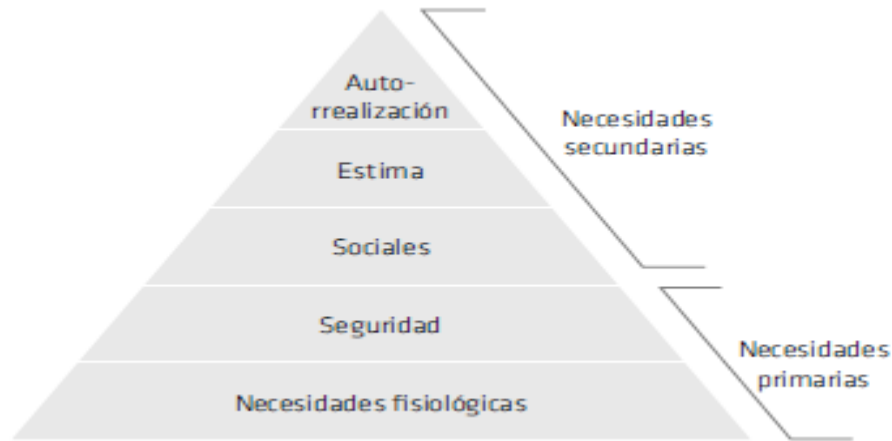
Según Stoner et al. (1996), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

2.2.5 Teorías de Motivación

Teoría de las necesidades de motivación. Esta teoría, como menciona Chiavenato (2011), se basa en la idea de que los motivos del comportamiento humanos se encuentran dentro del individuo mismo y, su impulso para actuar y comportarse de determinada manera surge de fuerzas que residen en él. Existen diversas teorías de las necesidades, que difieren en cuanto a los grados y el punto en el que se alcanza la satisfacción. Entre estas teorías se encuentran, la teoría de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de McClelland y la teoría ERG.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. De acuerdo a esta teoría, en su vida una persona estará motivada siempre y cuando todavía no haya alcanzado ciertos niveles de satisfacción Stoner et al. (1996).

La teoría motivacional más reconocida es la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Según Maslow, las necesidades están ordenadas de manera piramidal de acuerdo a su importante, entonces, por un lado, se encuentran las necesidades primarias que son las necesidades más bajas y recurrentes, y por otro lado están las necesidades secundarias que por el contrario son las necesidades más altas de realización intelectual y personal (Figura 1).

Figura 1.*Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow*

Nota. Tomado de Chiavenato, 2011, pág. 43, *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones*, por McGraw-Hill Interamericana.

Necesidades fisiológicas: Se encuentran en la base de la pirámide y son aquellas innatas al ser humano, como los alimentos, el agua, descanso, abrigo, etcétera. Estas necesidades requieren una satisfacción cíclica y reiterada para así garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de la pirámide, estas surgen una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ya sea por el peligro de daños físicos, a perder el trabajo, perder propiedades, los alimentos o el abrigo. Estas necesidades también están relacionadas a la supervivencia del individuo.

Necesidades sociales: Surgen de la interacción del individuo con otras personas y aparecen una vez satisfechas las necesidades básicas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor; si estas no son satisfechas, las personas pueden mostrarse resistentes, hostiles y frustradas.

Necesidades de estima: Son las relacionadas con la autovaloración, la autoestima, la confianza propia, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo. Si estas necesidades son satisfechas conduce a un conduce a un

sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad; de no ser satisfechas producen sentimientos de inferioridad, debilidad, desánimo, desamparo.

Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más elevadas de la pirámide y se relacionan con la autonomía, independencia, competencia y plena realización del potencial de cada individuo.

Esta teoría presenta los siguientes aspectos, como menciona Chiavenato (2011):

a) Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta, sólo aquellas no satisfechas influyen en ella.

b) El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, etcétera.

c) A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.

d) A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.

e) Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.

f) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto, mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja

deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha por su satisfacción (págs. 44-45).

Si bien el enfoque de Maslow es genérico y amplio, algunos autores han sido críticos con esta teoría debido a que su rigidez simplificaba en exceso la motivación humana y no reflejaba la complejidad real de las personas en el entorno laboral.

Teoría de los dos factores de Herzberg. Frederick Herzberg, modificó el enfoque de las necesidades de Maslow y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de motivación (Koontz et al., 2012).

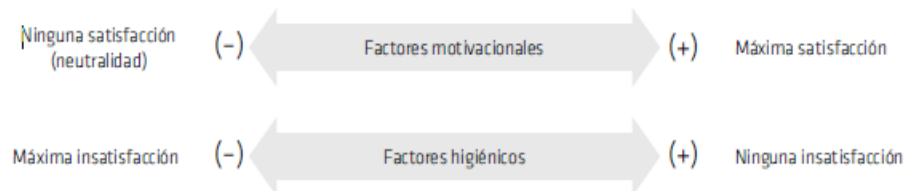
Factores higiénicos: Hacen referencia a las condiciones que rodean a una persona en su trabajo como condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera.

Factores motivacionales: Hacen referencia al contenido del puesto de trabajo, a las tareas y las obligaciones que conlleva, estos producen un efecto de satisfacción y un aumento de la productividad elevados. El término “motivación” comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan cuando la persona realiza tareas y actividades que le representen un desafío.

Si estos factores se encuentran en excelentes condiciones, únicamente evitan la insatisfacción. Pero en caso de carecer de ellos, provocan insatisfacción. Esto se debe a que los factores higiénicos tienen capacidad limitada para influir en gran medida en la conducta de los empleados (Chiavenato, 2011).

Figura 2.

Teoría de los Dos Factores: La Satisfacción y la Insatisfacción como Dos Continuos Separados



Nota. Tomado de Chiavenato, 2011, pág. 46, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, por McGraw-Hill Interamericana.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland. David C. McClelland, distingue tres tipos de necesidades básicas motivadoras, y las clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro (Koontz et al., 2012).

Necesidades de poder: Las personas con alta necesidad de poder se preocupan por ejercer influencia y control, por lo que esos individuos buscan cargos de liderazgo.

Necesidades de afiliación: Las personas con alta necesidad de afiliación les preocupa mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Necesidades de logro: Las personas con una alta necesidad de logro tienen un gran deseo del éxito y un temor igual de fuerte al fracaso.

Teoría ERG. Clayton Alderfer, difiere de la jerarquía de Maslow en dos puntos. Por un lado, descompone la jerarquía en tres grupos de necesidades fundamentales, la existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad), la relación (como las necesidades de relaciones interpersonales, relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria) y crecimiento (como las necesidades de autorrealización y estima). Por otro lado, señala que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas, considerando que las personas suben y bajan de la pirámide de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia (Stoner et al., 1996).

Así como Maslow consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de necesidades, Alderfer consideraba que las personas subían y bajaban a lo largo de la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Otras teorías que existen son la teoría de los refuerzos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

Teoría de la equidad. Según esta teoría “las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan” (Stoner et al., 1996, pág. 497).

El juicio de un individuo puede ser subjetivo sobre lo equitativo que resulta la recompensa que recibe en términos de recursos (como esfuerzo, habilidad, experiencia), en comparación con las recompensas que reciben otros individuos.

Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. (Koontz et al., 2012, pág. 397)

Teoría del reforzamiento. Según esta teoría, ligada al psicólogo B. F. Skinner, “una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo” (Stoner et al., 1996, pág. 503).

Estos patrones de conducta se pueden representar mediante un proceso de aprendizaje cíclico: estímulo - respuesta - consecuencias - respuesta futura. Esto indica que la conducta voluntaria de una persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si estas consecuencias son positivas, en el futuro la persona tenderá a tener respuestas similares en situaciones similares. Si las consecuencias son negativas, la persona tenderá a alterar su conducta con el objetivo de evitarlas (Stoner et al., 1996).

Teoría de las metas. Esta teoría de Edwin Locke, se centra en el proceso de establecer metas. Según esta teoría, “las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar” (Stoner et al., 1996, pág. 505).

Christopher Earley y Christine Shalley, determinan cuatro pasos para establecer metas: 1) Establecer una norma que se alcanzará; 2) Evaluar si se puede alcanzar la norma; 3) Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales; 4) La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Teoría de las expectativas de Vroom. Esta teoría, desarrollada por el psicólogo V. Vroom, plantea que a los empleados los motivará a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que este los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que como consecuencia conducirá a premios por parte de la organización y, estos premios satisfarán a las metas personales de los empleados (Robbins & Judge, 2009).

Por lo tanto, esta teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo - desempeño: Es la probabilidad que percibe el individuo de que, desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño - recompensa: Es el grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- Relación recompensas - metas personales: Es el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien.

Teoría de las expectativas de Lawler. “Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto” (Stoner et al., 1996, pág. 499).

Existen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta determinada con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.
- Estos supuestos son la base del modelo de las expectativas, que consta de tres componentes:
 - Las expectativas del desempeño - resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta y, a su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.
 - Valencia: El resultado de una conducta concreta tiene poder para motivar, que varía de una persona a otra.
 - Las expectativas del esfuerzo - desempeño: Las personas tienden a elegir el grado de desempeño que tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoraran.

Así, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa por sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia.

CAPÍTULO 3: DISEÑO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN A ORGANIZACIONES

3.1.1 OBJETIVOS

3.1.1.1 Objetivo General

Examinar percepciones de profesionales acerca de los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z, en la Ciudad de Posadas.

3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de conocimiento y experiencia que poseen los profesionales respecto a las características y expectativas laborales de la Generación Z.
- Explorar cómo las características de la cultura de las organizaciones son percibidas por profesionales como factores que inciden en la retención del talento de la Generación Z.
- Analizar cuáles son los factores de motivación que los profesionales identifican como más influyentes en la retención del talento de la Generación Z.
- Indagar en qué medida los profesionales valoran la capacidad de los empleadores de la Ciudad de Posadas para satisfacer las expectativas de motivación de la Generación Z para favorecer su retención.

3.1.2 FICHA TÉCNICA

3.1.2.1 Ficha Técnica 1

Tipo de estudio: Investigación cualitativa, descriptiva, de diseño transversal.

Instrumento de recolección de datos: Entrevistas semiestructuradas.

Tipo de preguntas: Preguntas abiertas y cerradas (dicotómicas y de respuesta múltiple).

Población: Integrantes de la Asociación de Recursos Humanos de Misiones y del Consejo Directivo de la Cámara de Comercio e Industria de Posadas.

Elemento muestral: Integrantes de la Asociación de Recursos Humanos de Misiones y de la Cámara de Comercio e Industria de Posadas.

Unidad muestral: Cámaras y Asociaciones de la Provincia de Misiones radicados en la Ciudad de Posadas.

Marco muestral: Listado de miembros integrantes de la Asociación de Recursos Humanos de Misiones, listado de miembros de la del Consejo Directivo de la Cámara de Comercio e Industria de Posadas.

Diseño muestral: Muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio.

Tamaño de la muestra: 2 personas entrevistadas.

Extensión: Ciudad de Posadas, Misiones.

Fecha de realización: Período de febrero y marzo de 2026.

3.1.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista a “Asociación de Recursos Humanos de Misiones”.

La entrevista fue realizada a una asociada de la ARHM. A continuación, se exponen los resultados:

Conocimiento sobre Características y Expectativas la Generación Z.

- Conocimientos sobre la Generación Z: Afirmó contar con un alto conocimiento de la misma, tanto de las edades que abarca y sus principales características. Su conocimiento proviene tanto de la lectura como de interactuar y observar a las personas que integran este conjunto.
- Expectativas de la Generación Z: Señaló que la misma es diferente en cuanto a sus expectativas, conciben el trabajo como un medio para alcanzar el bienestar económico, pero no quieren resignar su tiempo personal para dedicarle al lugar de trabajo. Además, indicó que esperan de su lugar de trabajo tanto flexibilidad, como desafíos, acompañamiento, posibilidad de trabajar remoto. Por último, agregó que esta generación no le tema a renunciar si su trabajo no coincide con sus ideales.

Características de la Cultura de las Organizaciones.

Cultura de las organizaciones: Señaló que un aspecto importante para retener a la Generación Z en las organizaciones es el estilo de trabajo y el estilo de liderazgo. Considera que las organizaciones deben trabajar su cultura, valores y normas.

El referente de la institución indicó que “el desafío actual es adaptarse a las distintas generaciones que integran la organización. Porque cada generación responde diferente a esas características, pero sin embargo deben coexistir. Por ejemplo, con el uso de la tecnología y de la Inteligencia Artificial (...) Las demás generaciones todavía tienen resistencia a su incorporación y suelen verlo como algo negativo”.

Factores de Motivación de la Generación Z.

- Señaló, que la generación está muy pendiente del salario, y no temen abandonar su trabajo si no lo consideran justo.
- Valoran la flexibilidad, el bienestar y el descanso.
- Consideró que la estabilidad laboral y la seguridad económica como laboral no se encuentran dentro de sus prioridades. Por otro lado, señaló que esta generación considera como “beneficios” algo distinto a lo que las organizaciones actualmente consideran como beneficios.
- Las relaciones interpersonales, el clima laboral y el sentido de pertenencia son muy importantes para la permanencia no solo para la generación Z sino para todos aquellos que integren una organización.
- La Generación Z valora en gran medida un buen feedback, que sepa direccionar sus comportamientos y guiarlos. El reconocimiento por sus logros puede ser algo más simbólico o aportar a su bienestar y a los de sus compañeros. Las oportunidades de crecimiento son valoradas si vienen con participación activa en los procesos de toma de decisión o trabajo en equipo con posibilidad de involucramiento real, el referente resaltó que “hay que trabajar para retenerlos aumentando sus niveles de participación y compromiso con la organización”.
- Las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo son importantes, así como también resulta de suma importancia que se puedan incluir espacios donde realmente les desafíe a crecer y desarrollarse.
- La Generación Z busca activamente un equilibrio entre la vida laboral y personal. Valoran mucho que exista un crecimiento profesional en un entorno desafiante y bien recompensado económicamente.

Satisfacción de Expectativas en la Ciudad de Posadas.

- Desde su punto de vista, son pocos los empleadores de Posadas que contemplan las expectativas de la Generación Z. Existen organizaciones que les brindan herramientas para trabajar como beneficios y el salario acorde a la posición, señaló que “personalmente, no considero que se esté logrando satisfacer otras expectativas”. Las organizaciones aún no están preparadas para responder a estos factores característicos de la generación, sin embargo, destacó que “no están trabajando en pos de retener talento joven,

siento que más bien esperan que los jóvenes se adapten a la característica de la organización, sin embargo, están muchas veces trabajando con rotación de personal joven elevado”.

- Definió a los entornos laborales actuales como “tradicionalistas” respecto a horarios, lugares de trabajo, además de no contar con una buena situación económica del entorno que afecta a brindar otras posibilidades de beneficios que los jóvenes podrían valorar. Indicó que “se exige experiencia, se valora estudio, pero no se considera el cambio de paradigma que la generación trae consigo, pidiendo adaptarse a la realidad organizacional sin que la organización trabaje en considerar cambios en pos de retener al talento joven”.

- Señaló que “la nueva realidad la consideran como falta de compromiso, como que no tienen ganas de trabajar, y precarización laboral también”. No mantienen actualizados a los jóvenes, no los incluyen en decisiones o procesos de trabajo. Se espera que sigan lineamientos jerarquizados y “es una generación más en búsqueda de un estilo horizontal o en red. Muy lejos aún de las organizaciones locales”

Entrevista a “Cámara de Comercio e Industria de Posadas”.

La entrevista fue realizada a un miembro de la Comisión Directiva de la CCIP. A continuación, se exponen los resultados:

Conocimiento sobre Características y Expectativas la Generación Z.

- Conocimientos sobre la Generación Z: Afirmó tener conocimientos generales sobre la misma, este entendimiento proviene especialmente de trabajar con personas que integran el conjunto de esa generación.

- Expectativas de la Generación Z: Señaló que las expectativas en el ámbito laboral están relacionadas a la inserción en el mercado laboral, el desarrollo sus primeras experiencias laborales, el aprendizaje y el crecimiento, además de aportar económicamente en su hogar o en su independencia económica. Resalta que las expectativas están muy ligadas a la actualidad socioeconómica.

Características de la Cultura de las Organizaciones.

- Algunos de los aspectos más determinantes de la cultura organizacional en la retención son aquellos vinculados con el aprendizaje progresivo, el acompañamiento en ese progreso, un estilo de trabajo colaborativo, un estilo de liderazgo de tipo cercano y evaluativo, y la claridad en las oportunidades de desarrollo.

Factores de Motivación de la Generación Z.

- Indicó que todos los factores son relevantes a la hora de retener, tanto la flexibilidad del horario, el salario, el ambiente laboral, sin embargo, resalta que en el país a veces los resultados no son suficientes, las empresas pierden, el salario no alcanza, hay sobre exigencias.
- Por otro lado, destacó que las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo solidario y de equipo les resulta importante, pero no constituye un factor determinante, ya que frente a la brecha de formación y experiencia se infiere que el objetivo primordial radica en el acceso al aprendizaje que permita consolidar su trayectoria inicial.
- Señaló que todas las personas, no solo la Generación Z, valora el reconocimiento, el apoyo, la solidaridad, el buen trato, la buena remuneración y las posibilidades de progreso.

Satisfacción de Expectativas en la Ciudad de Posadas.

El entrevistado reconoció que las empresas no compiten por retener a la Generación Z ni manifiestan una preocupación significativa por este segmento, dado que no la consideran como la clave en la contribución de resultados decisivos. Sin embargo, admitió que los jóvenes representan un recurso fundamental para el futuro de cualquier organización. A pesar de ello, las prioridades empresariales se encuentran hoy orientadas a enfrentar la coyuntura marcada por malos resultados y ajustes estructurales, lo que dificulta sostener políticas de retención que incluyan no solo una adecuada remuneración, sino también condiciones laborales integrales.

El entrevistado señaló que una de las principales preocupaciones actuales de las empresas se vincula con la incorporación de la IA en sus actividades y procesos. En este

marco, subraya que la Generación Z, para lograr posicionarse en el mercado laboral, debería asumir un rol activo en la promoción y aplicación de nuevas tecnologías, convirtiéndose en agentes de cambio dentro de las organizaciones. No obstante, advirtió que, desde su perspectiva, los jóvenes no se encuentran suficientemente preparados para enfrentar dicho desafío, lo que limita su protagonismo en un contexto en el que las empresas concentran sus esfuerzos en otras prioridades estratégicas.

En relación con la remuneración y las posibilidades de otorgar reconocimientos, principalmente de carácter económico, el entrevistado señaló que las empresas procuran ofrecerlos; sin embargo, esta intención se ve limitada cuando los resultados financieros no acompañan. Por ello, en tales circunstancias, se intensifican las presiones internas, aumenta la rotación de personal y se generan sentimientos de miedo y frustración entre los trabajadores, lo que repercute negativamente en la estabilidad de la remuneración. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume los resultados obtenidos en las distintas entrevistas:

Tabla 1.

Comparación de perspectivas acerca de los factores que influyen en la retención del talento de la Generación Z

Categorías	Entrevistados	
	ARHM	CCIP
Conocimientos sobre la Generación Z	Conocimiento alto	Conocimiento general
Expectativas de la Generación Z	Buscan bienestar económico sin sacrificar tiempo personal. Valoran flexibilidad, desafíos, acompañamiento y trabajo remoto. No temen renunciar si el empleo no coincide con sus ideales.	Se centran en la inserción laboral, el aprendizaje y crecimiento, junto con la necesidad de aportar económicamente, influenciadas por el contexto socioeconómico actual.
Características de la Cultura de las Organizaciones	El estilo de trabajo y liderazgo influye en la retención. Las organizaciones deben fortalecer su cultura, valores y normas, adaptándose a la convivencia entre distintas generaciones.	Cultura vinculada con el aprendizaje continuo, acompañamiento, trabajo colaborativo, liderazgo cercano y claridad en oportunidades de desarrollo.
Factores de Motivación de la Generación Z	Priorizan salario justo, flexibilidad y equilibrio vida-trabajo. Valoran buen clima, feedback, reconocimiento (más simbólico que material) y oportunidades de crecimiento y desarrollo, con baja importancia en la estabilidad laboral tradicional.	Son factores relevantes la flexibilidad horaria, el salario, el ambiente laboral, reconocimiento, el apoyo, la solidaridad, el buen trato, la buena remuneración, posibilidades de progreso. No son determinantes las relaciones interpersonales, ambiente de trabajo solidario y de equipo.
Satisfacción de Expectativas en la Ciudad de Posadas	Las organizaciones locales no se adaptan a las expectativas de la Generación Z, mantienen estructuras tradicionales, baja flexibilidad y escasa inclusión, lo que dificulta la retención y genera alta rotación.	Las empresas no compiten por retener a la Generación Z, no son actores claves en la actualidad pero sí para el futuro. Preocupación actual es el contexto socio-económico e incorporación de IA. Procuran ofrecer salarios justos pero están limitados por resultados.

3.1.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN A ORGANIZACIONES

Los resultados de las entrevistas evidencian que, si bien existe un conocimiento general acerca de las características de la Generación Z, las expectativas laborales son interpretadas desde perspectivas diferenciadas según el ámbito institucional de referencia. Desde la ARHM, se subrayó la importancia de la flexibilidad, los desafíos profesionales, el acompañamiento, la posibilidad de desempeñarse en modalidad remota y la coherencia con los ideales personales de los jóvenes. En contraste, la CCIP enfatizó la relevancia de la inserción en el mercado laboral, el desarrollo de primeras experiencias profesionales, el aprendizaje y las oportunidades de crecimiento. No obstante, ambos enfoques convergen en un punto común: la búsqueda de bienestar económico como condición transversal y compartida por los jóvenes de esta generación.

Por otra parte, en ambas entrevistas coincidieron en destacar la relevancia de un estilo de trabajo de carácter colaborativo, acompañado de un liderazgo claro y definido. En este sentido, la ARHM enfatizó la necesidad de que las organizaciones fortalezcan su cultura institucional, sus normas y valores, con el propósito de adaptarlos a las particularidades de las distintas generaciones que conviven en el ámbito laboral.

En lo que respecta a los factores que inciden en la retención de la Generación Z, en ambas entrevistas coincidieron en señalar como elementos centrales el salario, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la existencia de un ambiente de trabajo positivo. Asimismo, se destacó de manera compartida la relevancia del reconocimiento, la retroalimentación constante y las posibilidades de aprendizaje como componentes que fortalecen el compromiso de los jóvenes dentro de las organizaciones. Sin embargo, se identificaron diferencias en la valoración atribuida a ciertos aspectos: mientras la ARHM sostuvo que el clima laboral, el sentido de pertenencia y el bienestar integral constituyen factores determinantes para la permanencia, la CCIP planteó que dichos elementos no resultan decisivos frente a variables como la remuneración y las oportunidades de aprendizaje en su inserción laboral, especialmente en contextos atravesados por limitaciones económicas.

En relación con las posibilidades que poseen las organizaciones de la ciudad de Posadas para responder a las expectativas de la Generación Z más allá del componente salarial, ambos entrevistados coincidieron en señalar que la retención del talento joven no

constituye, en la práctica, una prioridad estratégica. Por el contrario, se observó una tendencia a que las instituciones esperen que los jóvenes se adapten a las dinámicas organizacionales ya establecidas, en lugar de implementar mecanismos específicos orientados a su integración y permanencia.

En síntesis, ambos entrevistados manifiestan percepciones diferenciadas respecto de los factores que inciden en la retención del talento perteneciente a la Generación Z, las cuales se encuentran estrechamente vinculadas con el rol que desempeñan en sus respectivas actividades. Por un lado, un profesional de recursos humanos que enfatiza la centralidad de las personas y sus dinámicas internas como eje de análisis; mientras que, por otro lado, un empresario que sitúa su mirada en el entramado socioeconómico y en los resultados concretos que los trabajadores generan dentro de dicho contexto.

3.2 SEGUNDA ETAPA: INVESTIGACIÓN DE LA GENERACIÓN Z

3.2.1 OBJETIVOS

3.2.1.1 Objetivo General

Medir el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en relación con su intención de permanecer en una organización.

3.2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades básicas.
- Analizar el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades de seguridad.
- Analizar el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades sociales.

- Analizar el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades de estima.
- Analizar el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades de autorrealización.

3.2.2 FICHA TÉCNICA

3.2.2.1 Ficha Técnica 2

Tipo de estudio: Investigación cuali-cuantitativa, de carácter descriptivo, de diseño transversal.

Instrumento de recolección de datos: Encuesta mediante cuestionario semi estructurado vía internet, formulario de Google.

Tipo de preguntas: Preguntas abiertas, cerradas (dicotómicas, de opción múltiple de respuesta única) y escalas de acuerdo/desacuerdo.

Población: Personas de 18 a 30 años de Posadas, Misiones.

Elemento muestral: Personas de entre 18 y 30 años que trabajen en relación de dependencia en Posadas, Misiones.

Unidad muestral: Personas de 18 a 30 años, que trabajen en relación de dependencia.

Marco muestral: Listado de contactos de WhatsApp, Instagram y Canales de WhatsApp de terceros.

Diseño muestral: Muestreo no probabilístico, por conveniencia, tipo bola de nieve.

Tamaño de la muestra: 25 encuestados.

Extensión: Ciudad de Posadas, Misiones.

Fecha de realización: 31/03/2026 a 13/04/2026 inclusive.

3.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA GENERACIÓN Z

3.2.3.1 Factores “Necesidades Básicas”

Tabla 2.

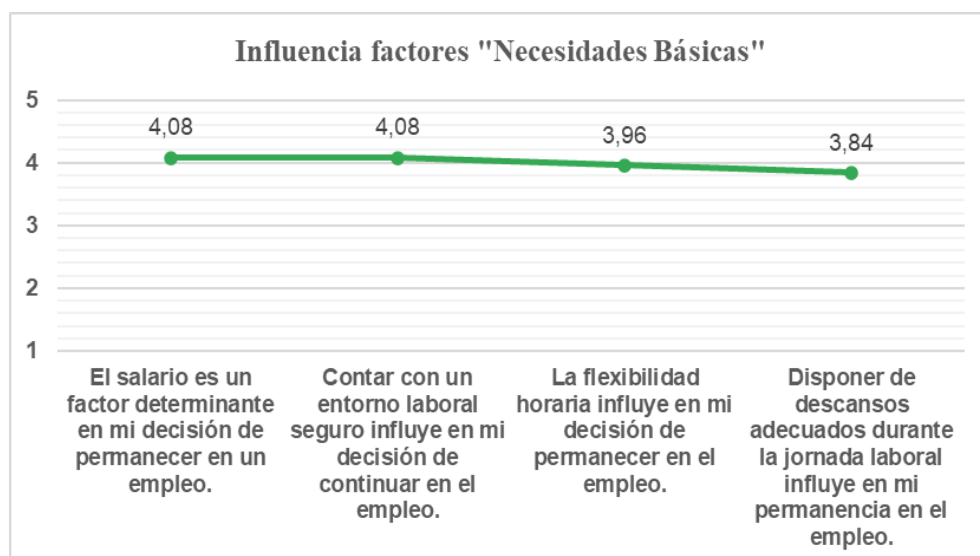
Influencia Factores "Necesidades Básicas"

Necesidades Básicas	Promedio
El salario es un factor determinante en mi decisión de permanecer en un empleo.	4,08
Contar con un entorno laboral seguro influye en mi decisión de continuar en el empleo.	4,08
La flexibilidad horaria influye en mi decisión de permanecer en el empleo.	3,96
Disponer de descansos adecuados durante la jornada laboral influye en mi permanencia en el empleo.	3,84
Total	3,99

Nota. Los promedios se calcularon sumando las respuestas de los encuestados en una escala del 1 al 5 y dividiendo por el total de participantes. El promedio total es la media de los promedios de cada afirmación.

Figura 3.

Influencia Factores "Necesidades Básicas"



Los resultados de la encuesta realizada a 25 personas de 18 a 30 años que trabajan en relación de dependencia en Posadas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, reflejan que

el promedio de las respuestas a la afirmación “El salario es un factor determinante en mi decisión de permanecer en un empleo” fue de 4,08, así como también la afirmación “Contar con un entorno laboral seguro influye en mi decisión de continuar en el empleo” fue de 4,08. Por otro lado, la afirmación “La flexibilidad horaria influye en mi decisión de permanecer en el empleo” obtuvo un promedio de 3,96 y, finalmente, la afirmación “Disponer de descansos adecuados durante la jornada laboral influye en mi permanencia en el empleo” obtuvo un promedio de 3,84.

Los hallazgos en esta dimensión revelan un promedio general de 3,99, lo que podría indicar un alto impacto de los factores estructurales en la permanencia de los participantes. Destaca un equilibrio entre la compensación económica y la seguridad del entorno (ambos con 4,08) sugiriendo que la retención efectiva requiere un enfoque bidimensional.

Asimismo, la inclusión de la flexibilidad horaria dentro de este bloque refleja un cambio de paradigma, donde el control del tiempo puede percibirse como un componente fundamental dentro de las condiciones básicas de trabajo. Además, es un factor a tener en cuenta al momento de ampliar el espectro de talento joven al que pueda acceder una organización, independientemente de su posición geográfica.

A pesar de que la Ley de Contrato de Trabajo ampara el derecho a los descansos en las jornadas laborales, la dinámica organizacional actual puede no respetar los mismos. En este sentido, los resultados sugieren que los descansos adecuados son una de las claves en la retención. Por consiguiente, el incumplimiento de este derecho se traduce de manera directa en la insatisfacción laboral, tal como lo sugiere la Teoría de Herzberg.

3.2.3.2 Factores “Necesidades de Seguridad”

Tabla 3.

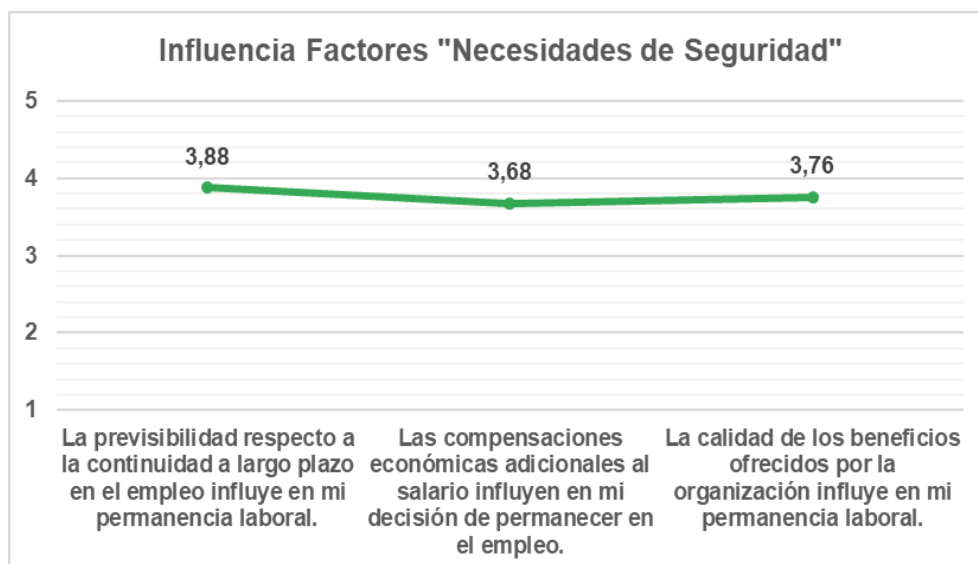
Influencia Factores "Necesidades de Seguridad"

Necesidades de Seguridad	Promedio
La previsibilidad respecto a la continuidad a largo plazo en el empleo influye en mi permanencia laboral.	3,88
Las compensaciones económicas adicionales al salario influyen en mi decisión de permanecer en el empleo.	3,68
La calidad de los beneficios ofrecidos por la organización influye en mi permanencia laboral.	3,76
Total	3,77

Nota. Los promedios se calcularon sumando las respuestas de los encuestados en una escala del 1 al 5 y dividiendo por el total de participantes. El promedio total es la media de los promedios de cada afirmación.

Figura 4.

Influencia Factores "Necesidades de Seguridad"



Los resultados de la encuesta realizada a personas de 18 a 30 años que trabajan en relación de dependencia en Posadas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, reflejan que el promedio de las respuestas a la afirmación “La previsibilidad respecto a la continuidad a largo plazo en el empleo influye en mi permanencia laboral” fue de 3,88, mientras que la

afirmación “Las compensaciones económicas adicionales al salario influyen en mi decisión de permanecer en el empleo” fue de 3,68. Finalmente, la afirmación “La calidad de los beneficios ofrecidos por la organización influye en mi permanencia laboral” obtuvo un promedio de 3,76.

Los resultados correspondientes a esta dimensión exhiben un promedio total de 3,77, evidencia la relevancia que posee como factor de sostenimiento del vínculo laboral. La estabilidad laboral se posiciona como un factor de mayor valoración en comparación con las compensaciones económicas adicionales y los beneficios que puede ofrecer el empleo, ya sea que se trate cobertura médica, seguros, aportes jubilatorios, que no pierden relevancia. Esto podría explicarse por el efecto de la certidumbre institucional como elemento de fidelización en entornos socioeconómicos inestables, donde la previsibilidad a largo plazo suele pesar más en la decisión de permanencia que los incentivos económicos que pueden ser en su mayoría variables o aislados.

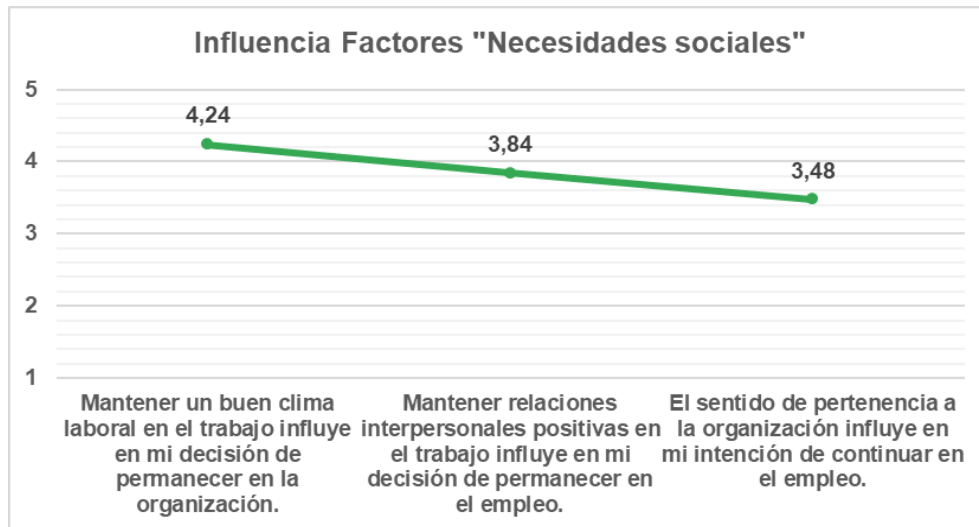
3.2.3.3 Factores “Necesidades Sociales”

Tabla 4.

Influencia Factores “Necesidades Sociales”

Necesidades Sociales	Promedio
Mantener un buen clima laboral en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en la organización.	4,24
Mantener relaciones interpersonales positivas en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en el empleo.	3,84
El sentido de pertenencia a la organización influye en mi intención de continuar en el empleo.	3,48
Total	3,85

Nota. Los promedios se calcularon sumando las respuestas de los encuestados en una escala del 1 al 5 y dividiendo por el total de participantes. El promedio total es la media de los promedios de cada afirmación.

Figura 5.*Influencia "Necesidades Sociales"*

Los resultados de la encuesta realizada a 25 personas de 18 a 30 años que trabajan en relación de dependencia en Posadas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, reflejan que el promedio de las respuestas a la afirmación “Mantener un buen clima laboral en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en la organización” fue de 4,24, mientras que la afirmación “Mantener relaciones interpersonales positivas en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en el empleo” fue de 3,84. Finalmente, la afirmación “El sentido de pertenencia a la organización influye en mi intención de continuar en el empleo” obtuvo un promedio de 3,48.

Los resultados correspondientes a esta dimensión exhiben un promedio total de 3,85, mostrando mayor importancia respecto a la dimensión anterior en este análisis. Si bien estos resultados muestran que las necesidades sociales tienen una influencia considerable en la permanencia laboral, se observa que el sentido de pertenencia presenta una valoración relativamente menor, esto podría estar asociado a que los jóvenes encuestados de esta generación estudiada priorizan aspectos relacionados con la calidad de las interacciones entre compañeros de trabajo y el ambiente laboral por encima de la identificación con la organización en sí misma.

A partir de estos hallazgos, es importante destacar la importancia de fomentar las buenas relaciones entre pares ya sea asignándoles trabajo que les exija colaborar en grupo

para alcanzar metas comunes y la posibilidad de formar parte de grupos de apoyo para empleados.

3.2.3.4 Factores “Necesidades de Estima”

Tabla 5.

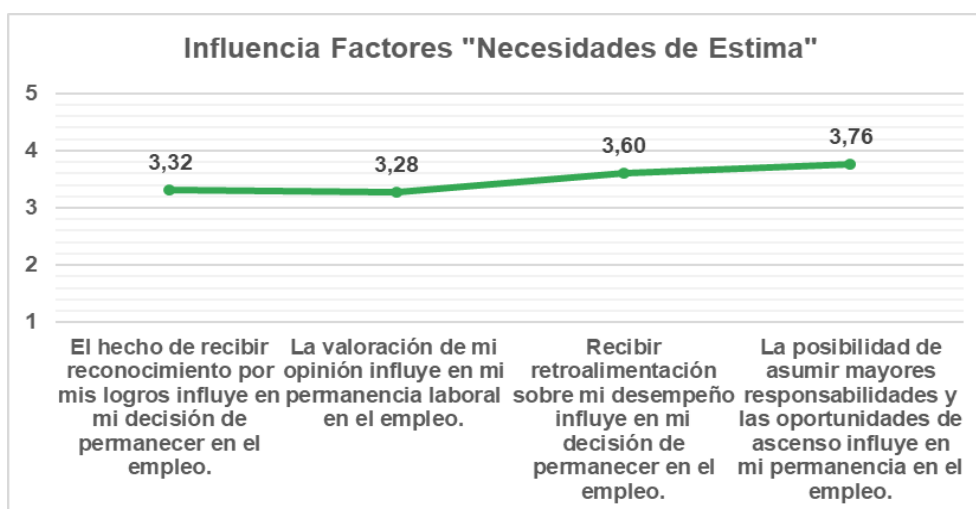
Factores "Necesidades de Estima"

Necesidades de Estima	Promedio
El hecho de recibir reconocimiento por mis logros influye en mi decisión de permanecer en el empleo.	3,32
La valoración de mi opinión influye en mi permanencia laboral en el empleo.	3,28
Recibir retroalimentación sobre mi desempeño influye en mi decisión de permanecer en el empleo.	3,60
La posibilidad de asumir mayores responsabilidades y las oportunidades de ascenso influye en mi permanencia en el empleo.	3,76
Total	3,49

Nota. Los promedios se calcularon sumando las respuestas de los encuestados en una escala del 1 al 5 y dividiendo por el total de participantes. El promedio total es la media de los promedios de cada afirmación.

Figura 6.

Influencia Factores "Necesidades de Estima"



Los resultados de la encuesta realizada a 25 personas de 18 a 30 años que trabajan en relación de dependencia en Posadas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, reflejan que el

promedio de las respuestas a la afirmación “El hecho de recibir reconocimiento por mis logros influye en mi decisión de permanecer en el empleo” fue de 3,32, mientras que la afirmación “La valoración de mi opinión influye en mi permanencia laboral en el empleo” fue de 3,28. Por otro lado, la afirmación “Recibir retroalimentación sobre mi desempeño influye en mi decisión de permanecer en el empleo” obtuvo un promedio de 3,60 y finalmente, la afirmación “La posibilidad de asumir mayores responsabilidades y las oportunidades de ascenso influye en mi permanencia en el empleo” obtuvo un promedio de 3,76.

El promedio total de esta dimensión revela un resultado de 3,49. Si bien es la dimensión con menor valoración, no deja de contener factores de suma importancia a la hora de retener talento.

La ausencia de reconocimiento constituye una gran barrera para la motivación, dicho reconocimiento puede basarse en recompensas simbólicos que demuestre un aprecio moral hacia el trabajador, así como a través de premios económicos, que, si bien dado el contexto económico resulte por lo menos difícil de implementar, el motivador financiero sigue siendo dominante.

Por otro lado, la consideración de las opiniones y aportes de los empleados, así como las oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la organización, constituyen formas de reconocimiento que confirman la valoración de su desempeño.

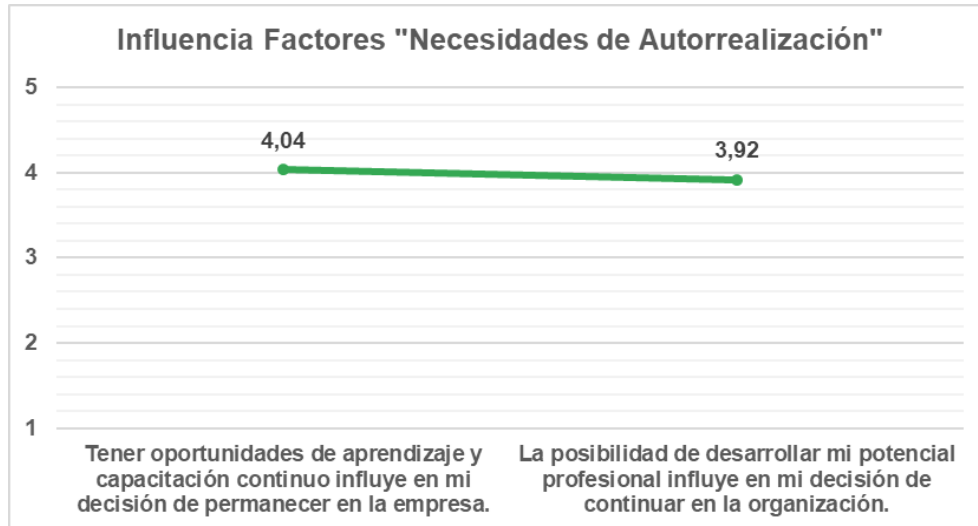
3.2.3.5 Factores “Necesidades de Autorrealización”

Tabla 6.

Influencia Factores "Necesidades de Autorrealización"

Necesidades de Autorrealización	Promedio
Tener oportunidades de aprendizaje y capacitación continuo influye en mi decisión de permanecer en la empresa.	4,04
La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional influye en mi decisión de continuar en la organización.	3,92
Total	3,98

Nota. Los promedios se calcularon sumando las respuestas de los encuestados en una escala del 1 al 5 y dividiendo por el total de participantes. El promedio total es la media de los promedios de cada afirmación.

Figura 7.*Influencia Factores "Necesidades de Autorrealización"*

Los resultados de la encuesta realizada a 25 personas de 18 a 30 años que trabajan en relación de dependencia en Posadas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, reflejan que el promedio de las respuestas a la afirmación “Tener oportunidades de aprendizaje y capacitación continuo influye en mi decisión de permanecer en la empresa” fue de 4,04, mientras que la afirmación “La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional influye en mi decisión de continuar en la organización” fue de 3,92. El promedio total de estas afirmaciones fue de 3,98.

Se observa que las oportunidades de capacitación son ligeramente más valoradas que el desarrollo del potencial profesional, esto podría indicar que los jóvenes encuestados en este análisis perciben la formación continua como un beneficio más tangible e inmediato, mientras que las posibilidades de crecimiento profesional podrían estar condicionadas por la estructura organizacional o por la ausencia de planes de carrera claramente definidos.

Asimismo, estos resultados sugieren que la retención del talento requiere ir más allá de las compensaciones económicas, demandando a las organizaciones que promuevan el aprendizaje, la adquisición de nuevas competencias y la generación de oportunidades de crecimiento.

3.2.3.6 Datos Sociodemográficos

Género

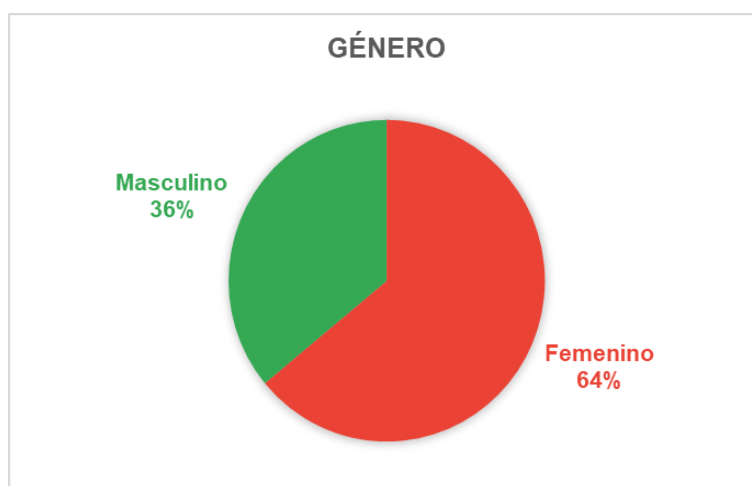
Tabla 7.

Género

Género	F. A	F. R
Femenino	16	64%
Masculino	9	36%
Total	25	100%

Figura 8.

Género



Del total de los encuestados, el 64% respondió que pertenece al género femenino y el 34% masculino.

Edad

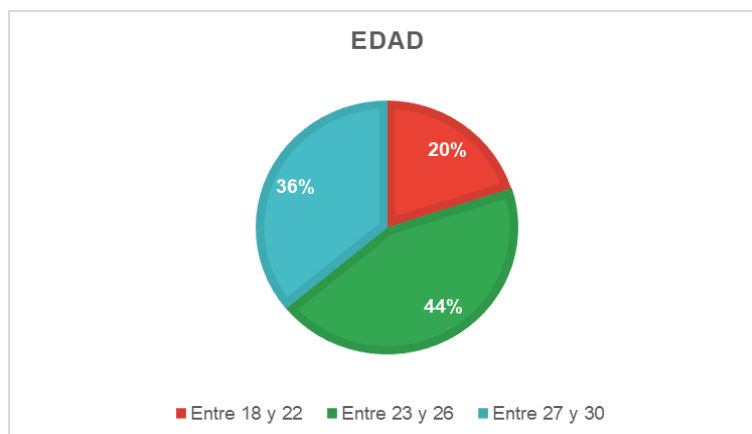
Tabla 8.

Edades

Edad	F. A	F. R
Entre 18 y 22	5	20%
Entre 23 y 26	11	44%
Entre 27 y 30	9	36%
Total	25	100%

Figura 9.

Edades



Del total de los encuestados, el 44% indicó tener entre 23 y 26 años, el 36% de 27 a 30 años, mientras que el 20% restante indicó tener entre 18 y 22 años.

Mayor Nivel Educativo Alcanzado

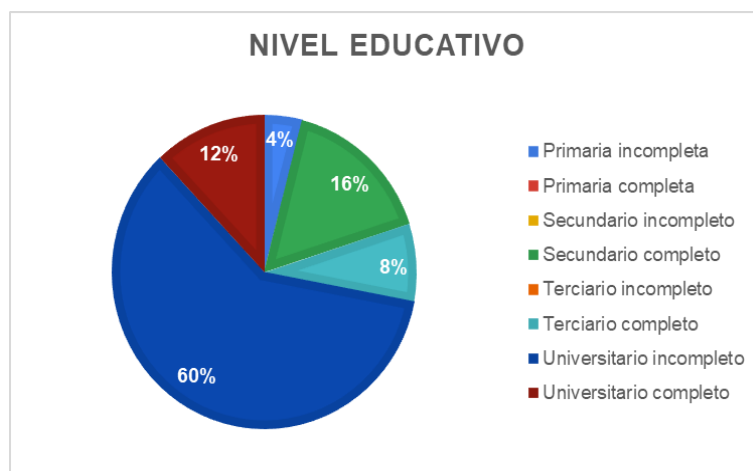
Tabla 9.

Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Nivel Educativo	F. A	F. R
Primaria incompleta	1	4%
Primaria completa	0	0%
Secundario incompleto	0	0%
Secundario completo	4	16%
Terciario incompleto	0	0%
Terciario completo	2	8%
Universitario incompleto	15	60%
Universitario completo	3	12%
Total	25	100%

Figura 10.

Mayor Nivel Educativo Alcanzado



Del total de los encuestados, el 60% indicó no contar con nivel universitario completo, mientras que el 16% tiene el nivel secundario completo, por otra parte, el 12% cuenta con nivel universitario completo. Finalmente, el 8% cuenta con nivel terciario completo y 4% tiene la primaria incompleta.

Ocupación

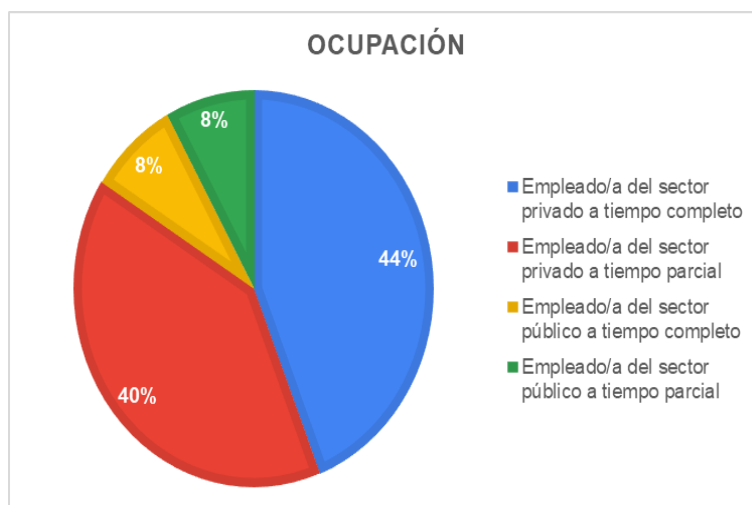
Tabla 10.

Ocupación

Ocupación	F. A	F. R
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	11	44%
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	10	40%
Empleado/a del sector público a tiempo completo	2	8%
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	2	8%
Total	25	100%

Figura 11.

Ocupación



Del número total de encuestados, el 44% es empleado/a del sector privado a tiempo completo, el 40% es empleado/a del sector privado a tiempo parcial, mientras que un 8% es empleado/a del sector público a tiempo completo y el 8% restante indicó ser empleado/a del sector público a tiempo parcial.

Antigüedad en el Empleo

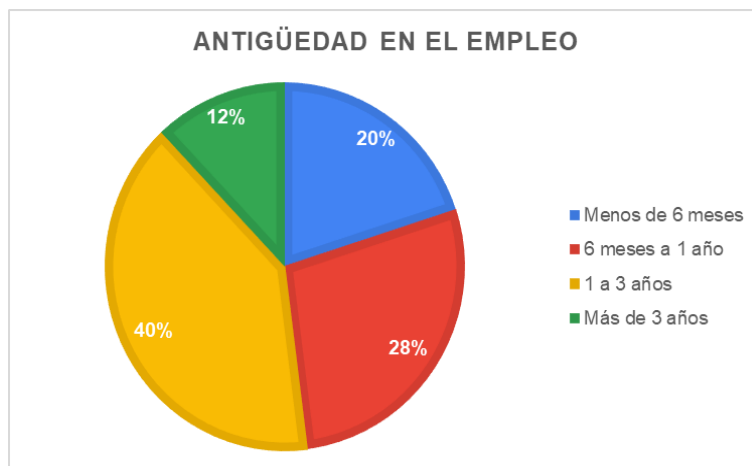
Tabla 11.

Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el empleo	F. A	F. R
Menos de 6 meses	5	20%
6 meses a 1 año	7	28%
1 a 3 años	10	40%
Más de 3 años	3	12%
Total	25	100%

Figura 12.

Antigüedad en el Empleo



Del total de encuestados, el 40% indicó tener entre 1 a 3 años de antigüedad en el empleo, el 28% entre 6 meses y 1 año d antigüedad en el empleo, el 20% tiene menos de 6 meses de antigüedad en el empleo, y finalmente, el 12% indicó tener más de 3 años de antigüedad en el empleo.

3.2.3.7 Análisis Cruzados de Variables

Factores “Necesidades Básicas” vs. Rango de Edades

Tabla 12.

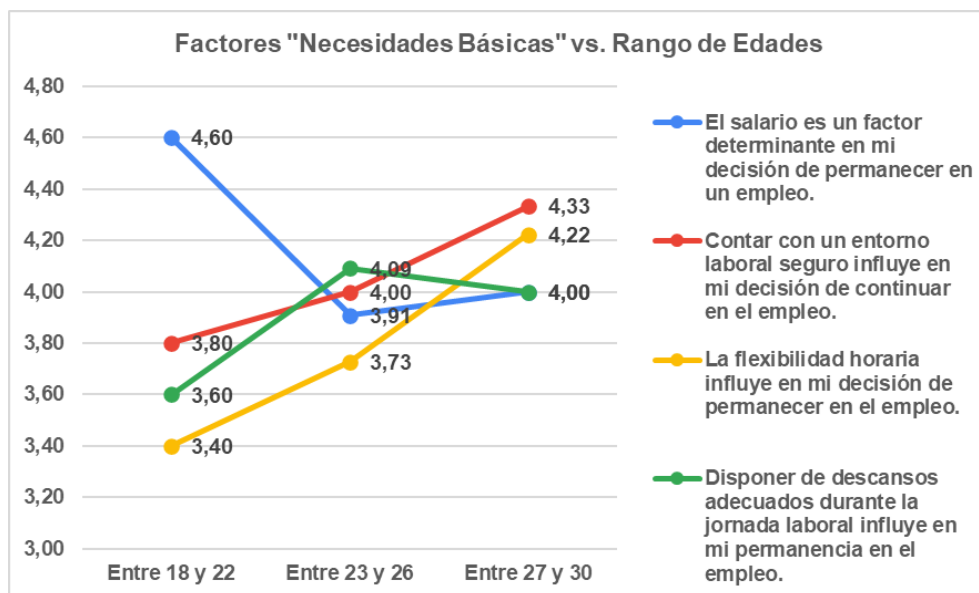
Factores "Necesidades Básicas" vs. Rango de Edades

Rango de Edad	El salario es un factor determinante...	Contar con un entorno laboral seguro...	La flexibilidad horaria...	Disponer de descansos...
Entre 18 y 22	4,60	3,80	3,40	3,60
Entre 23 y 26	3,91	4,00	3,73	4,09
Entre 27 y 30	4,00	4,33	4,22	4,00
Total general	4,08	4,08	3,84	3,96

Nota. Esta tabla compara diferentes rangos de edades, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades básicas” que influyen en la retención.

Figura 13.

Factores "Necesidades Básicas" vs. Rango de Edades



Los datos expuestos permiten observar que, en el factor salario, el grupo de 18 a 22 años otorga la puntuación más alta con 4,60; en contraste, los rangos de 23 a 26 y de 27 a 30 años presentan valoraciones sutilmente menores, de 3,91 y 4,00 respectivamente. En cuanto al entorno laboral seguro, la tendencia es ascendente: el grupo de 18 a 22 años

indica una valoración de 3,80, mientras que el segmento de 23 a 26 años asciende a 4,00, alcanzando su punto máximo en el rango de 27 a 30 años con un valor de 4,33.

Por otro lado, respecto a la flexibilidad horaria, el grupo más joven le asigna la menor relevancia con 3,40, en comparación con los rangos superiores que elevan su valoración a 3,73 y 4,00 conforme aumenta la edad. Finalmente, el factor de descansos adecuados recibe una calificación de 3,60 por parte del primer grupo, incrementándose a 4,09 y 4,00 en los rangos de 22 a 26 y 27 a 30 años, respectivamente.

Con estos resultados, se puede sugerir que aquellos encuestados con menor edad, es decir el rango de 18 a 22 años que probablemente de reciente incorporación al mercado laboral, le otorgan mayor importancia al factor salario en relación a los demás factores. En contraste, los restantes rangos etarios podrían evidenciar un interés equilibrado entre las distintas variables consultadas.

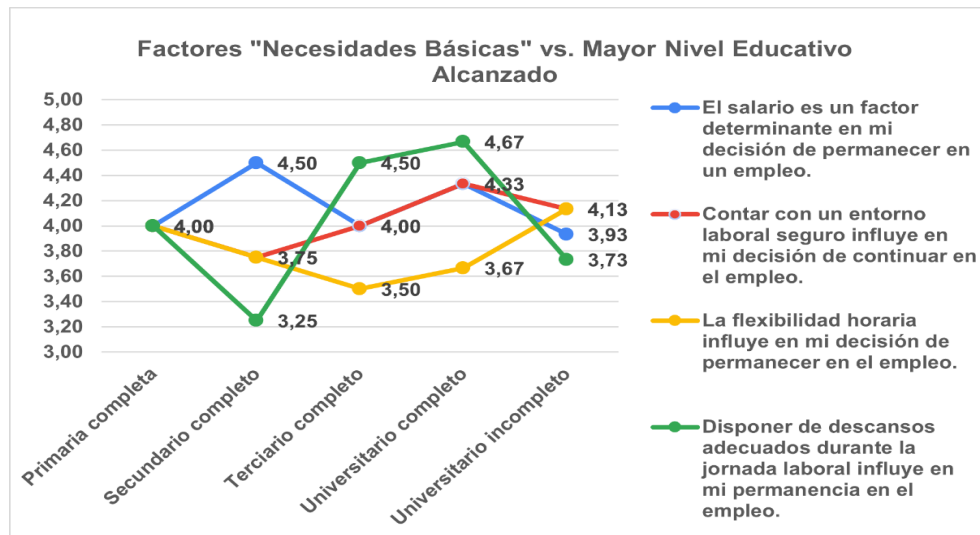
Factores “Necesidades Básicas” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Tabla 13.

Factores “Necesidades Básicas” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Mayor Nivel Educativo Alcanzado	El salario es un factor determinante...	Contar con un entorno laboral seguro...	La flexibilidad horaria...	Disponer de descansos...
Primaria completa	4,00	4,00	4,00	4,00
Secundario completo	4,50	3,75	3,75	3,25
Terciario completo	4,00	4,00	3,50	4,50
Universitario completo	4,33	4,33	3,67	4,67
Universitario incompleto	3,93	4,13	4,13	3,73
Total general	4,08	4,08	3,96	3,84

Nota. Esta tabla compara diferentes niveles educativos, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades básicas” que influyen en la retención.

Figura 14.*Factores “Necesidades Básicas” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado*

Tanto en la tabla como en el gráfico, se observa que el factor salario recibe las puntuaciones más bajas en los niveles de primaria completa 4,00, terciario completo y universitario incompleto, ambos con 3,93. En contraste, los niveles secundario completo y universitario completo destacan con valoraciones superiores de 4,50 y 4,33, respectivamente. Respecto al entorno laboral seguro, la valoración más alta proviene del nivel universitario completo 4,33, seguido por el nivel universitario incompleto 4,13. Por su parte, los niveles primario y terciario coinciden en una puntuación de 4,00, mientras que el secundario completo registra el valor más bajo con 3,75.

En cuanto a la flexibilidad horaria, se evidencia una menor valoración en los niveles terciario completo 3,50, universitario completo 3,67 y secundario completo 3,75. Por el contrario, quienes poseen primaria completa y universitario incompleto otorgan una mayor importancia a este factor, con puntuaciones de 4,00 y 4,13, respectivamente. Finalmente, en lo relativo a los descansos adecuados, los niveles terciario completo y universitario completo son quienes más valoran este aspecto, alcanzando puntuaciones de 4,50 y 4,67. En el extremo opuesto, los niveles primario completo 4,00, universitario incompleto 3,73 y secundario completo 3,25 presentan las valoraciones más bajas del estudio.

Se podría demostrar que los factores de retención adquieren prioridades distintas según el perfil.

Un hallazgo particular radica en el segmento de universitarios incompletos, grupo en el cual la flexibilidad horaria supera a la importancia otorgada al salario. Este comportamiento de los datos podría explicar que, para los encuestados, existe la necesidad de conciliar entre los tiempos de estudio y la jornada laboral en la etapa de formación académica.

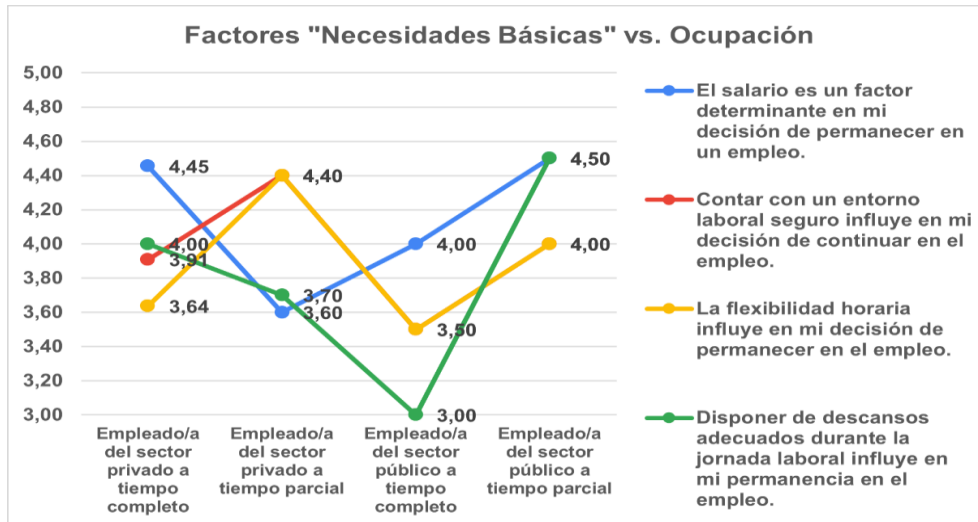
Factores “Necesidades Básicas” vs. Ocupación

Tabla 14.

Factores “Necesidades Básicas” vs. Ocupación

Ocupación	El salario es un factor determinante...	Contar con un entorno laboral seguro...	La flexibilidad horaria...	Disponer de descansos...
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	4,45	3,91	3,64	4,00
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	3,60	4,40	4,40	3,70
Empleado/a del sector público a tiempo completo	4,00	3,50	3,50	3,00
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	4,50	4,00	4,00	4,50
Total general	4,08	4,08	3,96	3,84

Nota. Esta tabla compara diferentes ocupaciones en relación de dependencia, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades básicas” que influyen en la retención.

Figura 15.*Factores "Necesidades Básicas" vs. Ocupación*

Para esta comparación, se puede observar que el factor salario es mayormente valorado por aquellos encuestados que son empleados del sector privado a tiempo completo, empleados del sector público a tiempo completo y a tiempo parcial, con puntuaciones de 4,45, 4,00 y 4,50 en cada caso, mientras que aquellos empleados del sector privado a tiempo parcial dan una valoración levemente inferior de 3,70. En el caso del entorno laboral seguro y la flexibilidad horario, salvo en el caso de los empleados del sector privado a tiempo completo que difirieren con puntuaciones de 4,00 y 3,91 en cada afirmación propuesta, los empleados del sector privado a tiempo parcial y empleados del sector público tanto a tiempo parcial como completo dan puntuaciones de 4,40, 3,50 y 4,00 tanto en el caso del entorno laboral seguro como en la flexibilidad horaria.

Finalmente, en los descansos adecuados, quien mayor valoración le otorga son los empleados del sector público a tiempo parcial con 4,50, mientras que el empleado a tiempo completo da una puntuación de 3,00, y en el caso de los empleados del sector privado a tiempo completo puntúa con 4,00 y a tiempo parcial con 3,70.

En el ámbito privado a tiempo completo, el salario se posiciona como el factor determinante de mayor peso, donde la retención en jornadas extensas se encuentra fuertemente supeditada a la recompensa financiera. Por el contrario, el segmento privado a

tiempo parcial reconfigura estas prioridades, equiparando la flexibilidad horaria y la seguridad del entorno muy por encima de la valoración del salario.

Respecto al sector público, los empleados a tiempo completo, que han sido encuestados, los resultados exhiben un comportamiento más moderado, registrando una neutralidad en la ponderación de los descansos adecuados. Mientras que en el sector privado la retención fluctúa entre el valor del dinero y el control del tiempo según la jornada, el sector público muestra una menor sensibilidad reactiva ante estos factores higiénicos tradicionales.

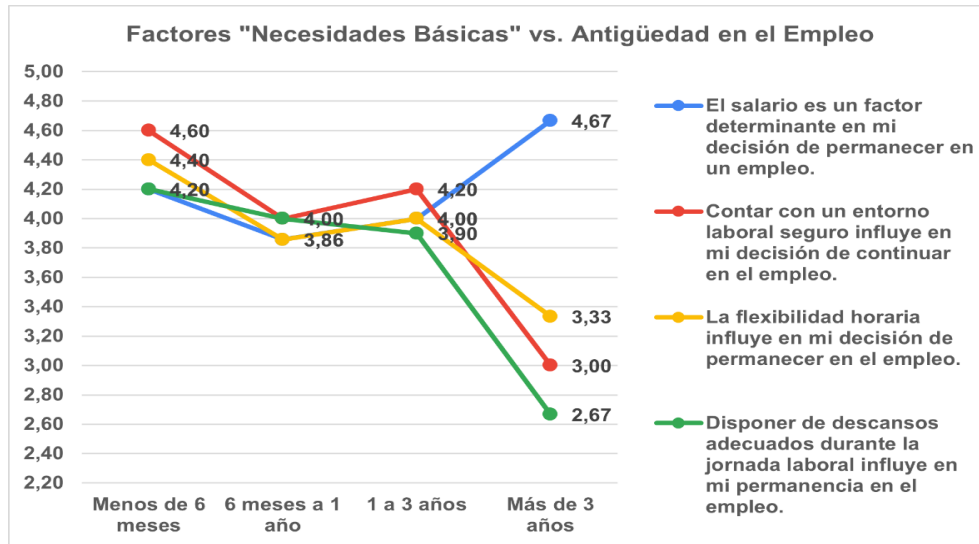
Factores “Necesidades Básicas” vs. Antigüedad en el Empleo

Tabla 15.

Factores “Necesidades Básicas” vs. Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el Empleo	El salario es un factor determinante...	Contar con un entorno laboral seguro...	La flexibilidad horaria...	Disponer de descansos...
Menos de 6 meses	4,20	4,60	4,40	4,20
6 meses a 1 año	3,86	4,00	3,86	4,00
1 a 3 años	4,00	4,20	4,00	3,90
Más de 3 años	4,67	3,00	3,33	2,67
Total general	4,08	4,08	3,96	3,84

Nota. Esta tabla compara diferentes tiempos de antigüedad en el empleo, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades básicas” que influyen en la retención.

Figura 16.*Factores "Necesidades Básicas" vs. Antigüedad en el Empleo*

Al analizar el gráfico, se observa que el salario obtiene una puntuación de 4,20 entre quienes trabajan hace menos de 6 meses. Para el tramo de 6 meses a 1 año, la valoración es de 3,86; para quienes llevan de 1 a 3 años, es de 4,00; mientras que, para los empleados con más de 3 años de antigüedad, asciende a 4,67. En lo que respecta al entorno laboral seguro, los ingresos más recientes (menos de 6 meses) otorgan la valoración más alta con 4,60. Esta valoración desciende a 4,00 en el tramo de 6 meses a 1 año y se sitúa en 4,20 para quienes llevan de 1 a 3 años; no obstante, el personal con más de 3 años de antigüedad asigna la puntuación más baja del estudio con un 3,00.

Respecto a la flexibilidad horaria, se observa un comportamiento similar: quienes llevan menos de 6 meses califican este factor con 4,40, descendiendo a 3,86 en el periodo de 6 meses a 1 año. Aquellos con una antigüedad de 1 a 3 años otorgan un 4,00, mientras que el grupo que supera los 3 años registra una caída hasta los 3,33. Finalmente, en cuanto a los descansos adecuados, las puntuaciones muestran una tendencia decreciente proporcional al aumento de la antigüedad, los valores inician en 4,20 para los nuevos ingresos y se reducen progresivamente a 4,00 y 3,90, hasta alcanzar el punto mínimo de 2,67 en los empleados con más de 3 años en su empleo.

En este caso, se observa que los encuestados con mayor antigüedad otorgan una mayor prioridad al salario, en comparación con los demás factores analizados. En contraste, quienes poseen menor antigüedad tienden a distribuir de manera más equilibrada la importancia asignada a cada uno de los factores considerados.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Rango de Edades

Tabla 16.

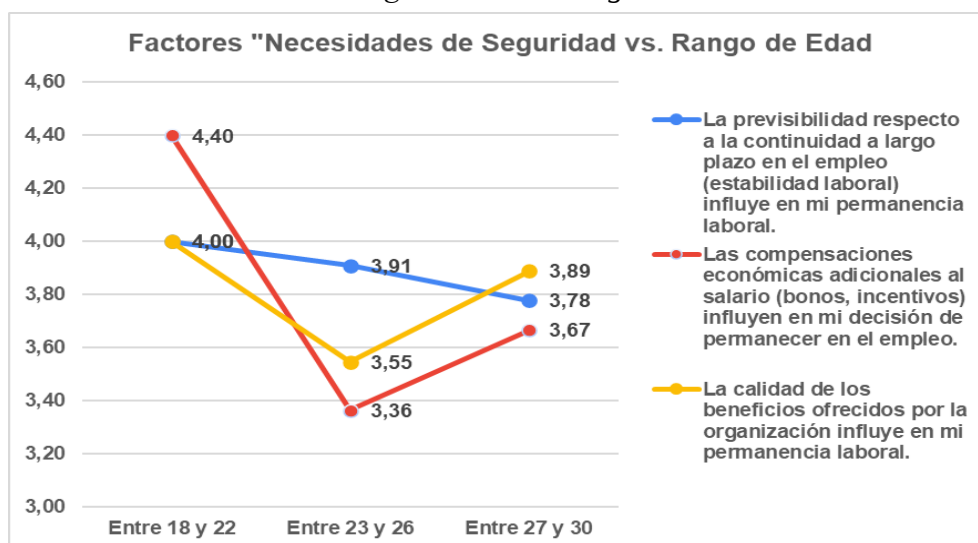
Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Rango de Edades

Rango de Edad	La previsibilidad de continuidad...	Las compensaciones económicas...	La calidad de los beneficios...
Entre 18 y 22	4,00	4,40	4,00
Entre 23 y 26	3,91	3,36	3,55
Entre 27 y 30	3,78	3,67	3,89
Total general	3,88	3,68	3,76

Nota. Esta tabla compara rangos de edades, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de seguridad” que influyen en la retención.

Figura 17.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Rango de Edades



El análisis del factor previsibilidad de continuidad muestra una tendencia leve-mente decreciente conforme aumenta la edad; inicia con una valoración de 4,00 en el

grupo de 18 a 22 años, desciende a 3,91 en el rango de 23 a 26 y finaliza con 3,78 en el segmento de 27 a 30 años.

En cuanto a las compensaciones, la puntuación más alta se registra en el rango de 18 a 22 años con un 4,40. No obstante, se observa una caída significativa hacia los 3,36 en el grupo de 23 a 26 años, para luego aumentar unas décimas en el rango de 27 a 30 años, alcanzando los 3,67.

Finalmente, respecto al factor calidad de beneficios, el comportamiento es similar al anterior: el grupo de 18 a 22 años otorga una puntuación de 4,00, la cual disminuye a 3,55 en el rango intermedio de 23 a 26 años, y vuelve a ascender hasta los 3,67 en el rango de 27 a 30 años.

Así como en la dimensión anterior, el rango etario menor (18 a 22 años) es quien otorga mayor importancia a los factores propuestos, sobre todo en el caso de las compensaciones económicas.

En contraposición, en los rangos de mayor madurez, se observa un desplazamiento de las preferencias hacia el salario indirecto, donde la calidad de los beneficios ofrecidos por la organización alcanza su valoración más alta.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Tabla 17.

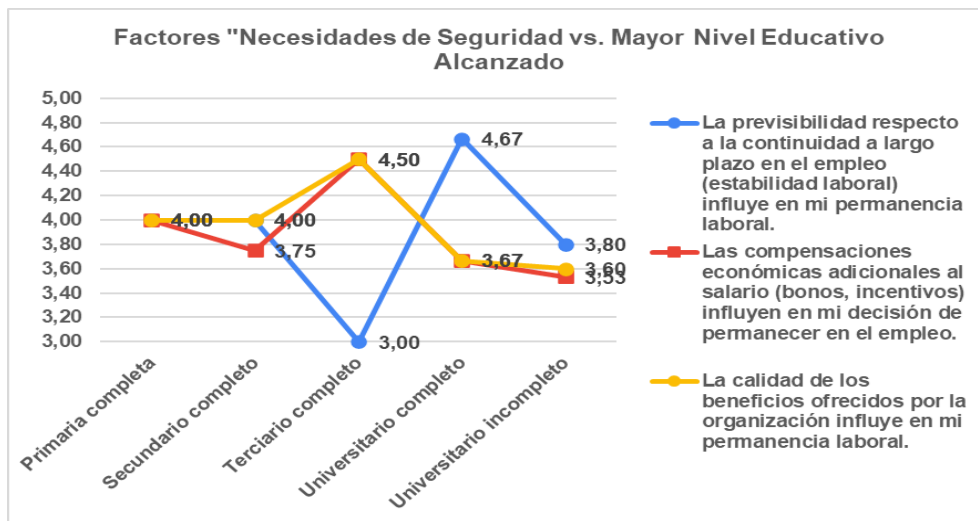
Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Mayor Nivel Educativo Alcanzado	La previsibilidad de continuidad...	Las compensaciones económicas...	La calidad de los beneficios...
Primaria completa	4,00	4,00	4,00
Secundario completo	4,00	3,75	4,00
Terciario completo	3,00	4,50	4,50
Universitario completo	4,67	3,67	3,67
Universitario incompleto	3,80	3,53	3,60
Total general	3,88	3,68	3,76

Nota. Esta tabla compara diferentes niveles educativos, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de seguridad” que influyen en la retención.

Figura 18.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado



El análisis del factor previsibilidad de continuidad muestra variaciones marcadas según el nivel alcanzado, inicia con una valoración de 4,00 en los niveles primario y secundario completo, registra una caída significativa a 3,00 en el rango de terciario completo, y alcanza su punto máximo de 4,67 en el segmento de universitario completo y disminuye a 3,80 en el segmento universitario incompleto.

En cuanto a las compensaciones económicas, la puntuación más alta se registra en el nivel terciario completo con un 4,50. No obstante, se observa una valoración menor en los niveles de primaria 4,00 y secundaria 3,75, mientras que los perfiles universitarios (completo e incompleto) presentan las puntuaciones más bajas, situándose entre 3,67 y 3,53 respectivamente.

Finalmente, respecto al factor calidad de los beneficios, el comportamiento es similar al anterior: el nivel terciario completo lidera con una puntuación de 4,50, mientras que los niveles primario y secundario mantienen una valoración de 4,00. Por el contrario, este factor disminuye en el ámbito universitario, donde se registran puntuaciones de 3,67 para el nivel completo y de 3,60 para el incompleto.

Los profesionales con estudios universitarios completos, encuestados en este análisis, sitúan a la previsibilidad de continuidad a largo plazo en el empleo como el factor de mayor peso analítico para su permanencia.

Por otro lado, el segmento con terciario completo desplaza su interés hacia la recompensa material directa e indirecta, mientras exhibe neutralidad ante la continuidad a largo plazo. Estos datos pueden sugerir que el diseño de políticas de retención de talento debe ser segmentado, mientras que aquellos con menor nivel en cuanto a estudios académicos responden con mayor fidelidad ante estímulos económicos variables y beneficios de calidad, los graduados universitarios demandan certezas institucionales respecto a la sustentabilidad de su puesto de trabajo.

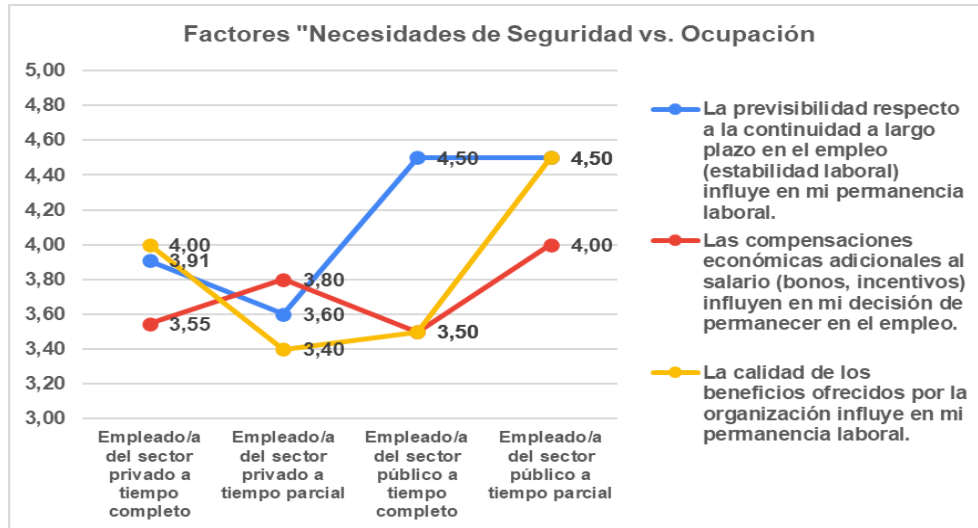
Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Ocupación

Tabla 18.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Ocupación

Ocupación	La previsibilidad de continuidad...	Las compensaciones económicas...	La calidad de los beneficios...
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	3,91	3,55	4,00
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	3,60	3,80	3,40
Empleado/a del sector público a tiempo completo	4,50	3,50	3,50
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	4,50	4,00	4,50
Total general	3,88	3,68	3,76

Nota. Esta tabla compara diferentes ocupaciones en relación de dependencia, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de seguridad” que influyen en la retención.

Figura 19.*Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Ocupación*

El análisis del factor previsibilidad de continuidad muestra una diferencia clara entre sectores; los empleados del sector público (tanto a tiempo completo como parcial) lideran la valoración con 4,50. En contraste, en el sector privado la percepción es menor, iniciando en 3,91 para quienes trabajan a tiempo completo y descendiendo a 3,60 en el segmento de tiempo parcial.

En cuanto a las compensaciones económicas, la puntuación más alta se registra en el sector público a tiempo parcial con un 4,00, seguido por el sector privado a tiempo parcial con un 3,80. No obstante, se observa una disminución en la valoración para los empleados a tiempo completo, situándose en 3,55 para el sector privado y alcanzando el punto más bajo de 3,50 en el sector público.

Finalmente, respecto al factor calidad de los beneficios, el comportamiento destaca nuevamente al sector público a tiempo parcial con una valoración de 4,50. Por el contrario, la puntuación disminuye a 4,00 para los empleados del sector privado a tiempo completo, y registra sus valores mínimos en el sector público a tiempo completo 3,50 y el sector privado a tiempo parcial 3,40.

Los resultados podrían sugerir que la seguridad laboral continúa siendo un factor relevante en la decisión de permanencia, aunque su importancia varía según el tipo de ocupación.

Por otra parte, el hecho de que las compensaciones económicas presenten una valoración inferior respecto a la estabilidad y a los beneficios sugiere que la permanencia laboral no depende exclusivamente del salario. Una posible explicación sería que los trabajadores buscan una propuesta de valor más integral, donde aspectos como la seguridad del empleo, los beneficios y las condiciones laborales adquieren una importancia creciente.

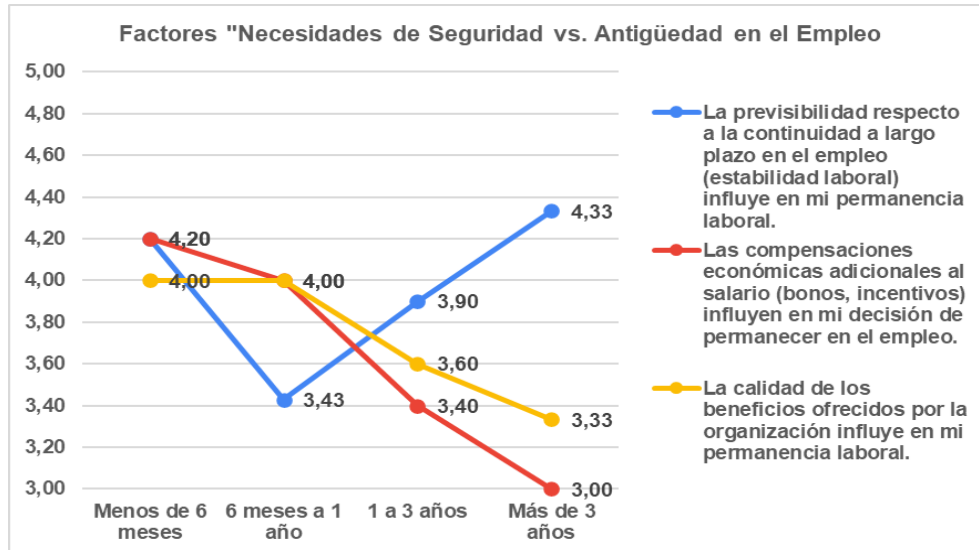
Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Antigüedad en el Empleo

Tabla 19.

Factores “Necesidades de Seguridad” vs. Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el Empleo	La previsibilidad de continuidad...	Las compensaciones económicas...	La calidad de los beneficios...
Menos de 6 meses	4,20	4,20	4,00
6 meses a 1 año	3,43	4,00	4,00
1 a 3 años	3,90	3,40	3,60
Más de 3 años	4,33	3,00	3,33
Total general	3,88	3,68	3,76

Nota. Esta tabla compara diferentes tiempos de antigüedad en el empleo, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de seguridad” que influyen en la retención.

Figura 20.*Factores "Necesidades de Seguridad" vs. Antigüedad en el Empleo*

El análisis del factor previsibilidad de continuidad muestra fluctuaciones según la permanencia en el puesto, inicia con una valoración alta de 4,20 en quienes llevan menos de 6 meses, registra una caída a 3,43 en el tramo de 6 meses a 1 año, y aumenta en 3,90 para quienes llevan de 1 a 3 años, hasta alcanzar su punto máximo de 4,33 en los empleados con más de 3 años de antigüedad.

En cuanto a las compensaciones económicas, la puntuación más alta se registra en empleados de reciente ingreso (menos de 6 meses) con un 4,20. No obstante, se observa una tendencia decreciente conforme aumenta la antigüedad en la empresa: la valoración desciende a 4,00 en el rango de 6 meses a 1 año, cae a 3,40 en el periodo de 1 a 3 años y finaliza con la puntuación más baja de 3,00 en el segmento de más de 3 años.

Finalmente, respecto al factor calidad de los beneficios, el comportamiento es similar al anterior: las puntuaciones más altas se mantienen estables en 4,00 durante el primer año de empleo. Sin embargo, este factor disminuye moderadamente a 3,60 en el rango de 1 a 3 años y un descenso adicional hasta los 3,33 para aquellos que superan los 3 años de antigüedad.

Con estos resultados, se puede explicar que aquellos trabajadores con mayor antigüedad en un empleo (3 años o más) valoran en mayor medida la posibilidad de continuar en su empleo actual, la experiencia acumulada y las responsabilidades personales propias de etapas más avanzadas de la vida laboral podrían llevar a estos trabajadores a

priorizar la estabilidad y la permanencia en el empleo por encima de otros factores, como la compensación económica o los beneficios adicionales.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Rango de Edades

Tabla 20.

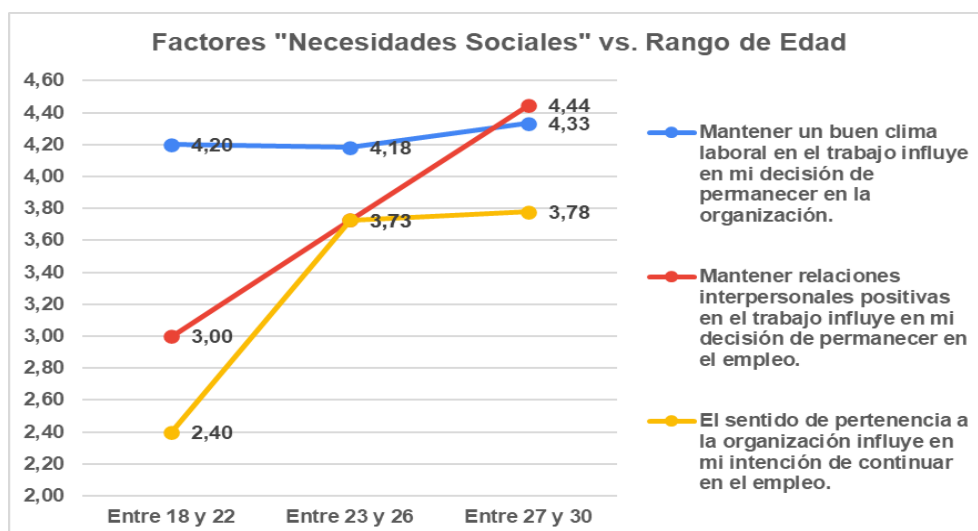
Factores “Necesidades Sociales” vs. Rango de Edades

Rango de Edad	Mantener un buen clima laboral...	Mantener relaciones interpersonales...	El sentido de pertenencia...
Entre 18 y 22	4,20	3,00	2,40
Entre 23 y 26	4,18	3,73	3,73
Entre 27 y 30	4,33	4,44	3,78
Total general	4,24	3,84	3,48

Nota. Esta tabla compara diferentes rangos de edades, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades sociales” que influyen en la retención.

Figura 21.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Rango de Edad



El análisis del clima laboral indica puntuaciones elevadas en los tres rangos propuestos, con valoraciones de 4,20, 4,18 y 4,33, conforme aumenta los rangos de edad. En el caso de las relaciones interpersonales, se observa una tendencia ascendente conforme

aumentan las edades de los encuestados, siendo de 3,00 en el rango de 18 a 22 años, de 3,73 en el rango de 23 a 26 años y de 4,44 en el rango de 27 a 30 años.

Finalmente, en cuanto al sentido de pertenencia, en el rango de 18 a 22 años la puntuación es de 2,40, mientras que de 23 a 26 años es 3,73 y para los participantes de 27 a 30 años es de 3,78.

Los resultados podrían indicar que, para este estudio, a medida que aumenta la edad de los encuestados, las relaciones interpersonales positivas y el buen clima laboral adquieren mayor relevancia. Una posible explicación podría asociarse a un cambio en las prioridades y expectativas laborales a lo largo del ciclo de vida, donde los trabajadores de mayor edad tienden a valorar más el bienestar emocional, la cooperación y la calidad de las relaciones humanas en el entorno de trabajo, además, la experiencia y la consolidación de vínculos dentro de la organización favorecen una mayor apreciación del clima laboral como factor asociado a la satisfacción y permanencia.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Tabla 21.

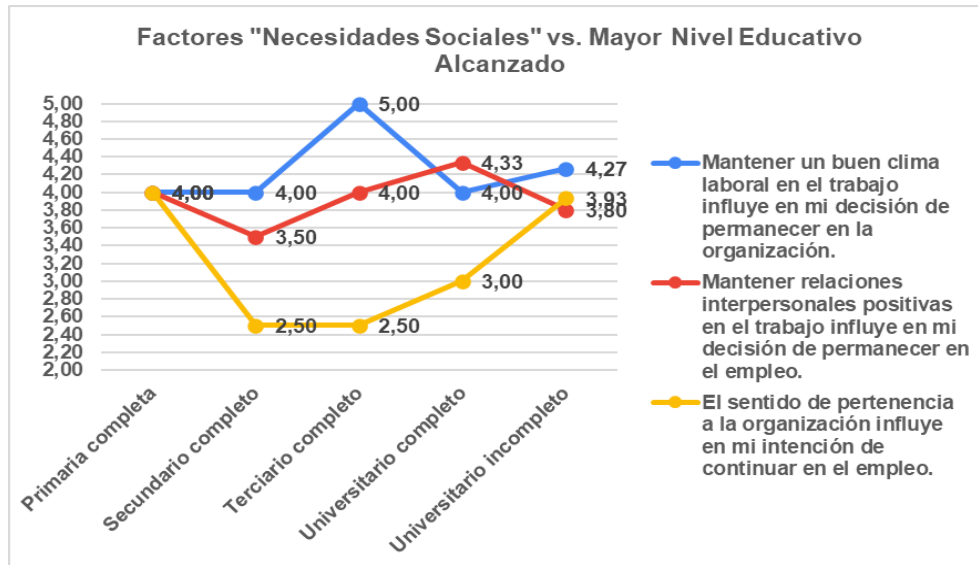
Factores “Necesidades Sociales” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Mayor Nivel Educativo Alcanzado	Mantener un buen clima laboral...	Mantener relaciones interpersonales...	El sentido de pertenencia...
Primaria completa	4,00	4,00	4,00
Secundario completo	4,00	3,50	2,50
Terciario completo	5,00	4,00	2,50
Universitario completo	4,00	4,33	3,00
Universitario incompleto	4,27	3,80	3,93
Total general	4,24	3,84	3,48

Nota. Esta tabla compara diferentes niveles educativos alcanzados, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades sociales” que influyen en la retención.

Figura 22.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado



El clima laboral, es el factor más valorado en este análisis con puntuaciones de 4,00 en encuestados con primario, secundario y universitario completo, mientras que para el nivel universitario incompleto es de 4,27 y aquellos con terciario completo con la puntuación más alta de 5,00.

Por otro lado, las relaciones interpersonales, la puntuación es de 4,00 para los niveles primario y terciario completo, de 3,50 para secundario completo, de 4,33 para universitario completo y de 3,80 para el incompleto.

En el caso del sentido de pertenencia, las puntuaciones más elevadas se dan en los niveles primario completo y universitario incompleto, con 4,00 y 3,93 respectivamente. Mientras que, en los niveles secundario y terciario completo es de 2,50 y el universitario completo es de 3,00.

De manera general, se observa que, para estos encuestados, las condiciones operativas del entorno inmediato tienen mayor peso que la lealtad institucional. Sin embargo, un hallazgo relevante para el análisis del talento joven se encuentra en el grupo de universitarios incompletos. Este segmento no solo valora un entorno laboral armónico, sino que también es el único que otorga una importancia significativa al sentido de pertenencia.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Ocupación

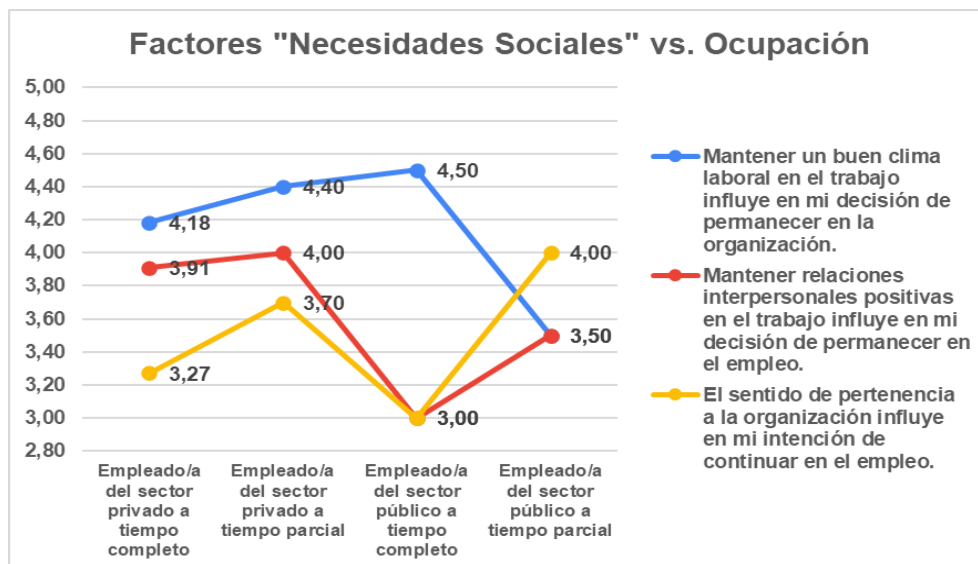
Tabla 22.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Ocupación

Ocupación	Mantener un buen clima laboral...	Mantener relaciones interpersonales...	El sentido de pertenencia...
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	4,18	3,91	3,27
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	4,40	4,00	3,70
Empleado/a del sector público a tiempo completo	4,50	3,00	3,00
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	3,50	3,50	4,00
Total general	4,24	3,84	3,48

Nota. Esta tabla compara diferentes ocupaciones, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades sociales” que influyen en la retención.

Figura 23.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Ocupación

El análisis del factor clima laboral, inicia con una puntuación de 4,18 para empleados del sector privado a tiempo completo, aumenta a 4,40 para aquellos de tiempo parcial, a 4,50 para empleados del sector público a tiempo completo y disminuye a 4,00 para aquellos a tiempo parcial.

En el caso de las relaciones interpersonales, la puntuación es de 3,91 para los empleados del sector privado a tiempo completo, de 4,00 para aquellos de tiempo parcial, mientras que para empleados del sector público es de 3,00 para los de tiempo completo y de 3,50 para los de tiempo parcial.

Finalmente, en el caso del sentido de pertenencia, la puntuación es de 3,27 para los empleados del sector privado a tiempo completo, de 3,70 para aquellos de tiempo parcial, mientras que para empleados del sector público es de 3,00 para los de tiempo completo y de 4,00 para los de tiempo parcial.

Los resultados sugieren que, de manera general para estos encuestados, el clima laboral constituye un componente importante en el ámbito de trabajo. Este aspecto no solo podría influir en la satisfacción de los empleados, sino que también podría incidir en su motivación, desempeño y permanencia dentro de la organización, lo que refuerza su relevancia como un factor clave en la gestión del talento humano.

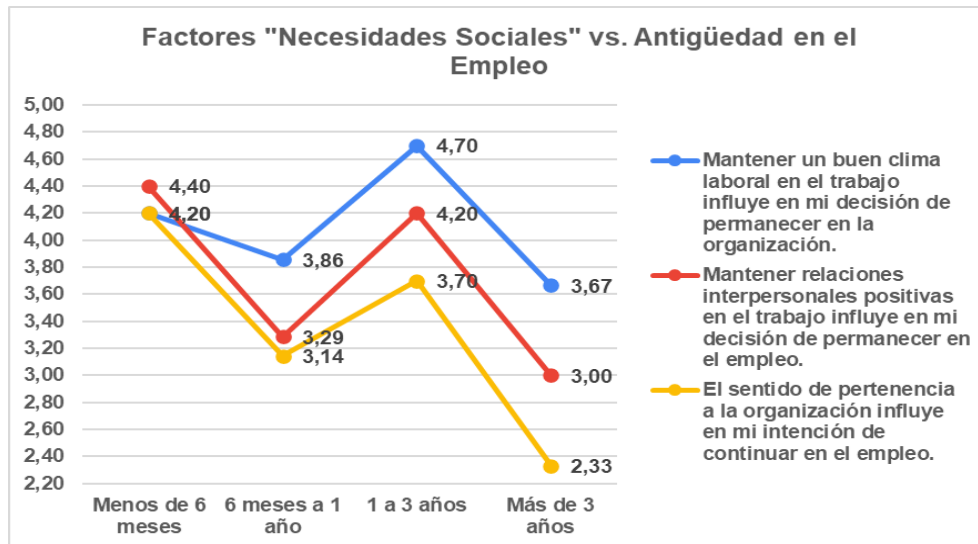
Factores “Necesidades Sociales” vs. Antigüedad en el Empleo

Tabla 23.

Factores “Necesidades Sociales” vs. Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el Empleo	Mantener un buen clima laboral...	Mantener relaciones interpersonales...	El sentido de pertenencia...
Menos de 6 meses	4,20	4,40	4,20
6 meses a 1 año	3,86	3,29	3,14
1 a 3 años	4,70	4,20	3,70
Más de 3 años	3,67	3,00	2,33
Total general	4,24	3,84	3,48

Nota. Esta tabla compara diferentes tiempos de antigüedad en el empleo, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades sociales” que influyen en la retención.

Figura 24.*Factores "Necesidades Sociales" vs. Antigüedad en el Empleo*

El análisis del clima laboral según el tiempo de permanencia en el puesto, inicia con una valoración alta de 4,20 en quienes llevan menos de 6 meses, registra una baja a 3,86 en el tramo de 6 meses a 1 año, aumenta en 4,70 para quienes llevan de 1 a 3 años, y cae a 3,67 en los empleados con más de 3 años de antigüedad.

En cuanto a las relaciones interpersonales, la puntuación en empleados de reciente ingreso es de 4,40, la valoración desciende a 3,29 en el rango de 6 meses a 1 año, de 4,200 en el periodo de 1 a 3 años y finaliza con la puntuación más baja de 3,00 en el segmento de más de 3 años.

Finalmente, respecto al sentido de pertenencia, la puntuación en empleados con menos de 6 meses de antigüedad es de 4,20, la valoración desciende a 3,14 en el rango de 6 meses a 1 año, de 3,70 en el período de 1 a 3 años y de 2,33 en el segmento de más de 3 años.

En este caso, se observa que en los encuestados con mayor antigüedad los factores vinculados al clima laboral y al desarrollo de relaciones interpersonales dentro del empleo no tienen una influencia significativa. En cambio, como se ha señalado previamente, este grupo muestra un mayor interés en la posibilidad de permanecer en el puesto de trabajo a largo plazo, priorizando la estabilidad laboral por sobre otros aspectos del entorno organizacional.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Rango de Edades

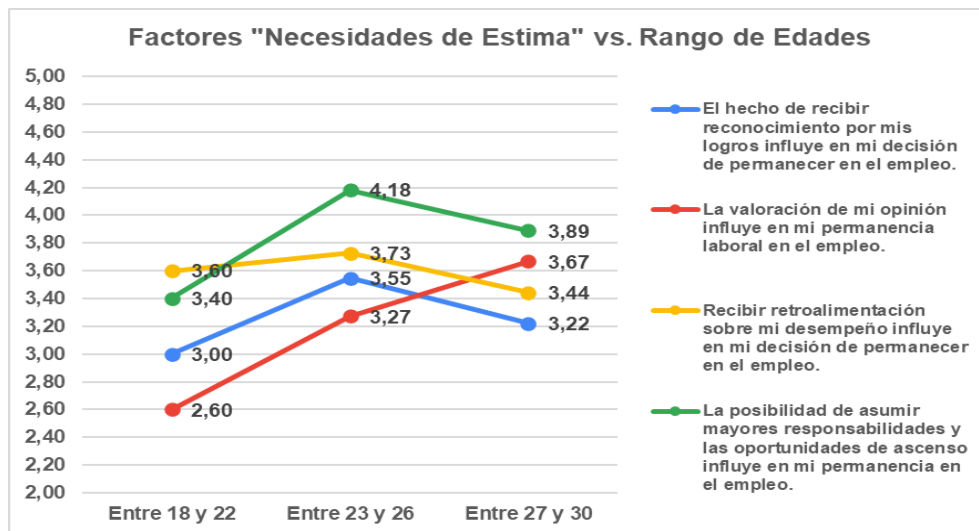
Tabla 24.

Factores "Necesidades de Estima" vs. Rango de Edades

Rango de Edad	El hecho de recibir reconocimiento...	La valoración de mi opinión...	Recibir retroalimentación ...	Asumir mayores responsabilidades ...
Entre 18 y 22	3,00	2,60	3,60	3,40
Entre 23 y 26	3,55	3,27	3,73	4,18
Entre 27 y 30	3,22	3,67	3,44	3,89
Total general	3,32	3,28	3,60	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes rangos de edades, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de Estima” que influyen en la retención.

Figura 25.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Rango de Edades

En el análisis del factor recibir reconocimientos se observa, para los encuestados de 18 a 22 años, una puntuación de 3,00, el cual aumenta a 3,55 entre 23 y 26 años, mientras que aquellos de 27 a 30 años tiene una puntuación de 3,22. Por otro lado, la valoración de opinión, recibe puntuaciones en orden ascendente siendo de 2,60, 3,27 y 3,67, respectivamente.

En el caso del factor retroalimentación, el rango de 18 a 22 años recibe una valoración de 3,60, el rango de 23 a 26 años de 3,73, mientras que para el rango de 27 a 30 años es de 3,44. Finalmente, el factor que analiza la posibilidad de recibir mayores responsabilidades, para los encuestados de 18 a 22 años, una puntuación de 3,40, el cual aumenta a 4,18 entre 23 y 26 años, mientras que aquellos de 27 a 30 años tiene una puntuación de 3,89.

A partir de estos resultados, se observa que, a medida que aumenta el rango etario de los encuestados, adquiere mayor relevancia la necesidad de que las opiniones de los trabajadores sean tenidas en cuenta.

En contraposición, los trabajadores pertenecientes a rangos etarios más bajos, en comparación con los demás grupos, otorgan menor relevancia a los factores propuestos.

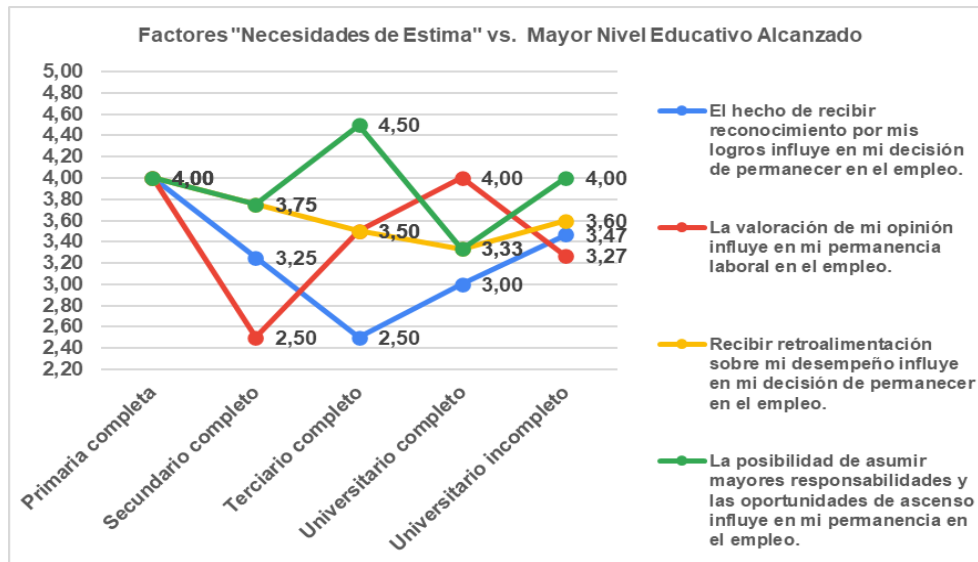
Factores “Necesidades de Estima” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Tabla 25.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Mayor Nivel Educativo Alcanzado	El hecho de recibir reconocimiento...	La valoración de mi opinión...	Recibir retroalimentación ...	Asumir mayores responsabilidades ...
Primaria completa	4,00	4,00	4,00	4,00
Secundario completo	3,25	2,50	3,75	3,75
Terciario completo	2,50	3,50	3,50	4,50
Universitario completo	3,00	4,00	3,33	3,33
Universitario incompleto	3,47	3,27	3,60	4,00
Total general	3,32	3,28	3,60	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes niveles educativos alcanzados, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de estima” que influyen en la retención

Figura 26.*Factores “Necesidades de Estima” vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado*

El recibir reconocimientos, en este análisis recibe puntuaciones de 4,00 en encuestados con primario completo, secundario y terciario completo, tienen una puntuación de 3,25 y 2,00 respectivamente, mientras que para el nivel universitario incompleto es de 3,00 y aquellos con universitario incompleto con la puntuación de 3,47.

Por otro lado, la valoración de opiniones, la puntuación es de 4,00 para los niveles primario y universitario completo, de 2,50 para secundario completo, de 3,50 para terciario completo y de 3,27 para universitario el incompleto.

En el caso de la retroalimentación, la puntuación es de 4,00 para el nivel primario, de 3,75 para el secundario, 3,50 para el nivel terciario completo, y para los niveles universitarios de 3,33 para el completo y 3,60 para el incompleto.

Finalmente, el factor que analiza la posibilidad de recibir mayores responsabilidades, las puntuaciones de los niveles primario y universitario incompleto es de 4,00, la puntuación más alta de 4,50 recibe el nivel terciario completo, mientras que para el nivel secundario es de 3,75 y la puntuación más baja es del nivel universitario completo de 3,33.

Los resultados permiten identificar que el nivel educativo, de los encuestados en este análisis, influye en las expectativas relacionadas con las necesidades de estima. A

medida que aumenta la formación académica, parece existir una mayor orientación hacia el desarrollo profesional y la participación activa dentro de la organización, reflejada en la importancia otorgada a asumir mayores responsabilidades y a que las opiniones sean consideradas. En contraste, los colaboradores con menor nivel educativo parecen valorar de manera más homogénea todos los factores relacionados con el reconocimiento y la retroalimentación.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Ocupación

Tabla 26.

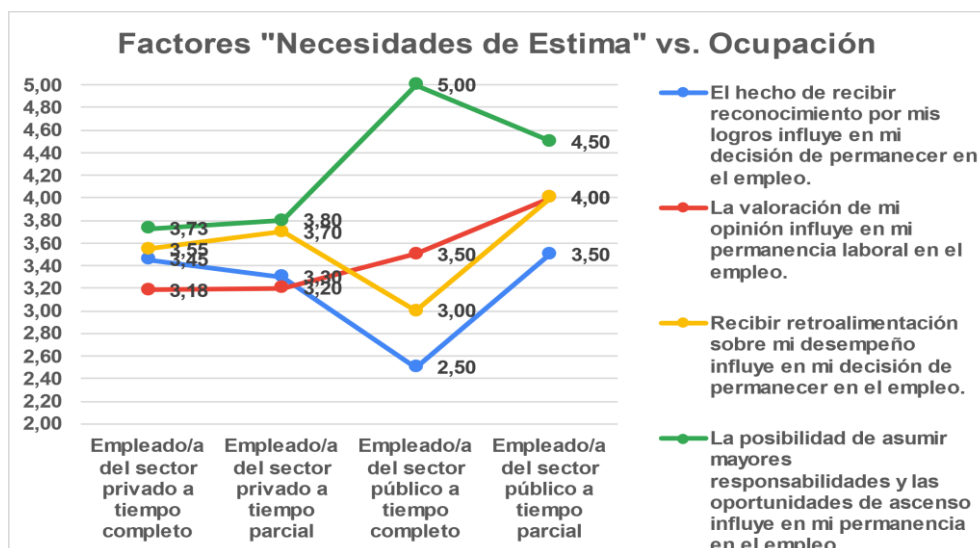
Factores “Necesidades de Estima” vs. Ocupación

Ocupación	El hecho de recibir reconocimiento...	La valoración de mi opinión...	Recibir retroalimentación ...	Asumir mayores responsabilidades ...
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	3,45	3,18	3,55	3,73
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	3,30	3,20	3,70	3,80
Empleado/a del sector público a tiempo completo	2,50	3,50	3,00	5,00
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	3,50	4,00	4,00	4,50
Total general	3,32	3,28	3,60	3,92

Nota: Esta tabla compara diferentes ocupaciones, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de estima” que influyen en la retención.

Figura 27.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Ocupación



En este análisis, recibir reconocimientos, recibe puntuaciones de 3,45 en empleados del sector privado a tiempo completo, para aquellos que trabajan a tiempo parcial es de 3,30, mientras que para empleados del sector público a tiempo completo es de 2,50 y aquellos que trabajan a tiempo parcial tienen una puntuación de 3,50.

Por otro lado, la valoración de opiniones, recibe valoraciones en orden ascendente de 3,18 y 3,20 para empleados del sector privado a tiempo completo y parcial respectivamente, mientras que para empleados del sector público a tiempo completo es de 3,50 y a tiempo parcial es de 4,00.

En el caso de la retroalimentación, la puntuación es de 3,55 para empleados del sector privado a tiempo completo, de 3,70 para los empleados a tiempo parcial, mientras que para empleados del sector público a tiempo completo es de 3,00 y de 4,00 para los de tiempo parcial.

Finalmente, el factor que analiza la posibilidad de recibir mayores responsabilidades, las puntuaciones de los empleados del sector privado a tiempo completo son de 3,73 y de 3,80 para empleados a tiempo parcial, mientras empleados del sector público a tiempo completo es de 5,00 y de 4,50 a tiempo parcial.

Los resultados muestran un contraste en la valoración que realizan los encuestados, ya que se otorga mayor relevancia a la posibilidad de asumir más responsabilidades que al reconocimiento por logros al momento de recibir compensaciones.

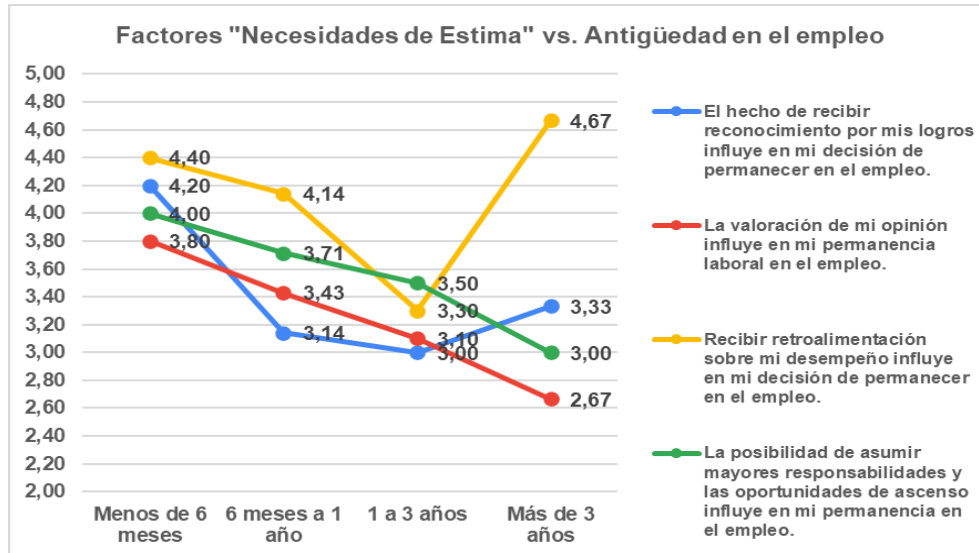
Factores “Necesidades de Estima” vs. Antigüedad en el Empleo

Tabla 27.

Factores “Necesidades de Estima” vs. Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el empleo	El hecho de recibir reconocimiento...	La valoración de mi opinión...	Recibir retroalimentación ...	Asumir mayores responsabilidades ...
Menos de 6 meses	4,20	3,80	4,40	4,00
6 meses a 1 año	3,14	3,43	4,14	3,71
1 a 3 años	3,00	3,10	3,30	3,50
Más de 3 años	3,33	2,67	4,67	3,00
Total general	3,32	3,28	3,92	3,60

Nota. Esta tabla compara diferentes tiempos de antigüedad en el empleo, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de estima” que influyen en la retención.

Figura 28.*Factores “Necesidades de Estima” vs. Antigüedad en el Empleo*

El recibir reconocimientos, en este análisis, recibe puntuaciones de 4,20 en encuestados con menos de 6 meses de antigüedad, de 3,14 para aquellos que llevan de 6 a 1 año, mientras que para los que llevan de 1 a 3 años o más la puntuación es de 3,00 y 3,33, en cada caso.

Por otro lado, la valoración de opiniones, las puntuaciones se presentan en orden descendente a mayor antigüedad, siendo de 3,80, 3,43, 3,10 y 2,67.

En el caso de la retroalimentación, sigue el mismo orden descendente anterior con puntuación siendo de 4,40, 4,14 y 3,30, salvo el caso de empleados con más de 3 años que es de 4,67.

Finalmente, el factor que analiza la posibilidad de recibir mayores responsabilidades, las puntuaciones siguen un orden descendente a mayor antigüedad, con puntuaciones de 4,00, 3,71, 3,50 y 3,00.

Los resultados de este análisis, sugieren que las necesidades de estima no permanecen constantes a lo largo de la trayectoria laboral de los encuestados. Los colaboradores con menor antigüedad parecen requerir mayores niveles de reconocimiento y retroalimentación como mecanismos de integración y validación de su desempeño.

En cambio, quienes poseen una mayor permanencia continúan valorando la re-
troalimentación, aunque muestran menores expectativas respecto a la participación y al
incremento de responsabilidades, resultando ciertamente contradictoria. Esto podría evi-
denciar una percepción de estancamiento profesional que existe a nivel local o la existen-
cia de estructuras organizacionales con oportunidades limitadas de crecimiento.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Rango de Edades

Tabla 28.

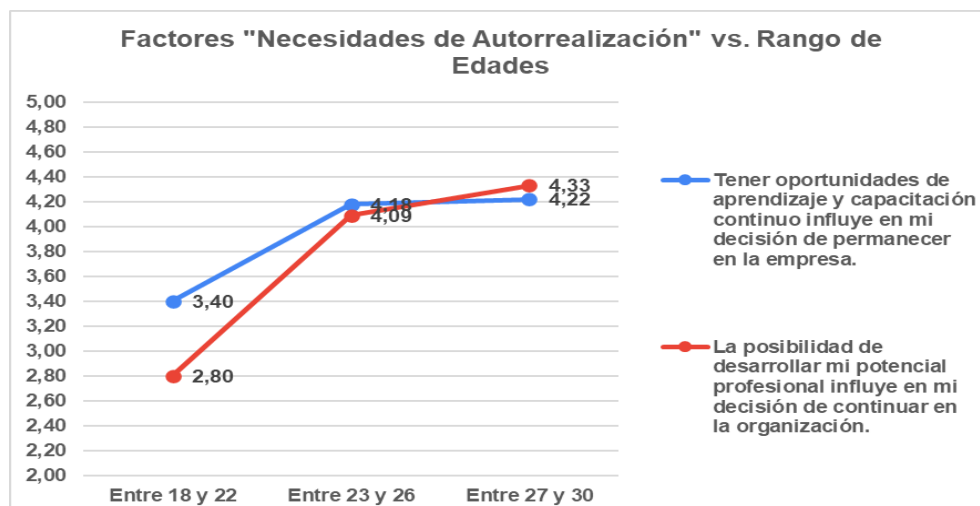
Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Rango de Edades

Rango de Edad	Oportunidades de aprendizaje y capacitación...	La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional...
Entre 18 y 22	3,40	2,80
Entre 23 y 26	4,18	4,09
Entre 27 y 30	4,22	4,33
Total general	4,04	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes rangos de edades, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de autorrealización” que influyen en la retención.

Figura 29.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Rango de Edades



Para este análisis, el factor oportunidades de aprendizaje y capacitación, presenta puntuaciones con orden ascendente a mayor rango de edad siendo de 3,40 para encuestados de 18 a 22 años, de 4,18 para los de 23 a 26 años y de 4,22 para los encuestados de 27 a 30 años.

En el caso de la posibilidad de desarrollar el perfil profesional, sigue el mismo orden ascendente anterior, siendo las puntuaciones de 2,80, 4,09 y 4,33 en cada caso.

Con estos resultados, a mayor edad de los encuestados, la posibilidad de acceder a capacitaciones que fomenten el desarrollo de la carrera profesional se presenta como un factor motivador relevante. Este hallazgo resulta relevante, ya que sugiere que el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos no pierden importancia con el paso del tiempo, sino que pueden incluso fortalecerse como una herramienta clave para la permanencia y el crecimiento dentro de la organización.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Tabla 29.

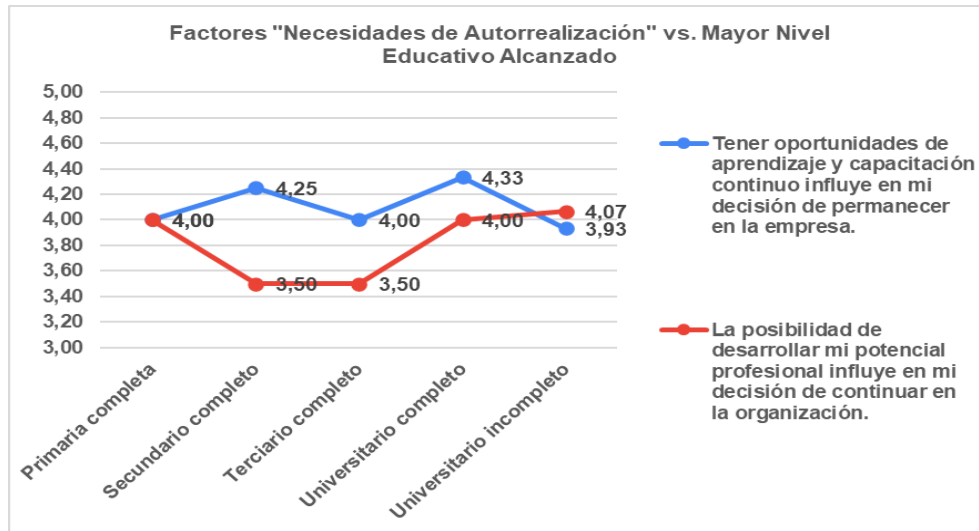
Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado

Mayor Nivel Educativo Alcanzado	Oportunidades de aprendizaje y capacitación...	La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional...
Primaria completa	4,00	4,00
Secundario completo	4,25	3,50
Terciario completo	4,00	3,50
Universitario completo	4,33	4,00
Universitario incompleto	3,93	4,07
Total general	4,04	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes niveles educativos, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de autorrealización” que influyen en la retención.

Figura 30.

Factores "Necesidades de Autorrealización" vs. Mayor Nivel Educativo Alcanzado



Para este análisis, el factor oportunidades de aprendizaje y capacitación, presenta puntuaciones de 4,00 para encuestados con primario y terciario completo, de 4,25 para secundario completo, de 4,33 para encuestados con universitario completo y de 3,93 para el universitario incompleto.

En el caso de la posibilidad de desarrollar el perfil profesional, presenta puntuaciones de 4,00 para encuestados con primario y universitario completo, de 3,50 para aquellos con secundario y terciario completo, y de 4,07 para los encuestados con universitario incompleto.

De estos resultados, se puede observar que los encuestados que poseen estudios universitarios completos valoran en mayor medida las oportunidades de capacitación continua, lo que podría estar asociado a una mayor conciencia sobre la necesidad de actualización permanente en un entorno laboral dinámico y competitivo.

Asimismo, la elevada valoración otorgada por los encuestados que poseen estudios universitarios incompletos a la posibilidad de desarrollar su potencial profesional podría estar asociado al hecho de encontrarse en una etapa de construcción de carrera, donde las expectativas de crecimiento y de adquisición de experiencia adquieren una mayor relevancia.

En cambio, los encuestados con niveles educativos ya finalizados podrían percibir que han alcanzado cierto grado de desarrollo profesional o priorizar otros factores asociados a la permanencia laboral.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Ocupación

Tabla 30.

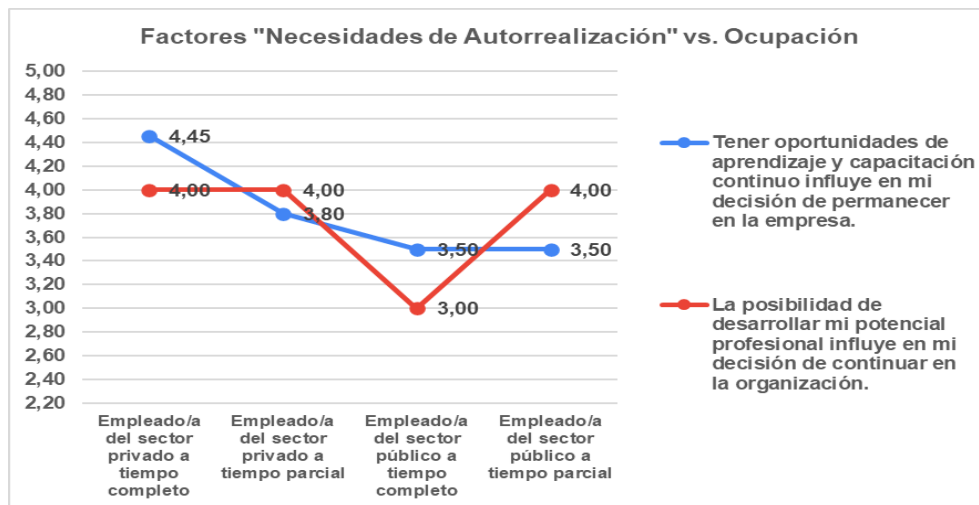
Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Ocupación

Ocupación	Oportunidades de aprendizaje y capacitación...	La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional...
Empleado/a del sector privado a tiempo completo	4,45	4,00
Empleado/a del sector privado a tiempo parcial	3,80	4,00
Empleado/a del sector público a tiempo completo	3,50	3,00
Empleado/a del sector público a tiempo parcial	3,50	4,00
Total general	4,04	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes ocupaciones, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de autorrealización” que influyen en la retención.

Figura 31.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Ocupación



Para este análisis, el factor oportunidades de aprendizaje y capacitación, presenta puntuaciones descendentes de 4,45 para empleados del sector privado a tiempo completo,

de 3,80 para los empleados a tiempo parcial, y de 3,50 para empleados del sector público a tiempo completo y parcial.

En el caso de la posibilidad de desarrollar el perfil profesional, presenta puntuaciones de 4,00 para encuestados del sector privado a tiempo completo y parcial además de empleados del sector público a tiempo parcial, y para empleados del sector público a tiempo completo es de 3,00.

Con los resultados expuestos, se observa que los encuestados que trabajan en el sector privado presentan mayores expectativas respecto al acceso a instancias de aprendizaje y capacitación. Asimismo, los encuestados evidencian un marcado interés por desarrollar su potencial profesional y continuar fortaleciendo sus competencias.

Estos resultados podrían estar asociados a la importancia que los encuestados asignan al crecimiento y al aprendizaje continuo, lo que sugiere que las oportunidades de desarrollo profesional constituyen un factor relevante para su motivación, compromiso y permanencia dentro de la organización.

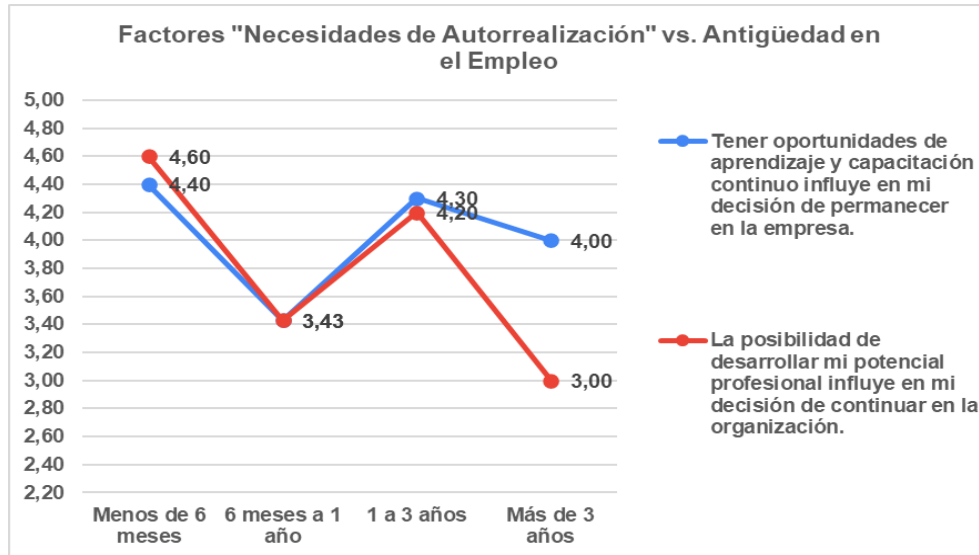
Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Antigüedad en el Empleo

Tabla 31.

Factores “Necesidades de Autorrealización vs. Antigüedad en el Empleo

Antigüedad en el Empleo	Oportunidades de aprendizaje y capacitación...	La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional...
Menos de 6 meses	4,40	4,60
6 meses a 1 año	3,43	3,43
1 a 3 años	4,30	4,20
Más de 3 años	4,00	3,00
Total general	4,04	3,92

Nota. Esta tabla compara diferentes tiempos de antigüedad en el empleo, de la generación en estudio, con distintos factores de motivación de “necesidades de autorrealización” que influyen en la retención.

Figura 32.*Factores "Necesidades de Autorrealización vs. Antigüedad en el Empleo"*

Para este análisis, el factor oportunidades de aprendizaje y capacitación, presenta puntuaciones de 4,40 para empleados con menos de 6 meses de antigüedad, de 3,43 para los empleados de 6 meses a 1 año, de 4,30 para aquellos de 1 a 3 años y de 4,00 para quienes llevan un tiempo mayor a 3 años.

En el caso de la posibilidad de desarrollar el perfil profesional, presenta puntuaciones de 4,60 para encuestados con menos de meses, de 3,43 para quienes llevan de 6 meses a 1 año, de 4,20 para los de 1 a 3 años y de 3,00 para quienes llevan más de 3 años.

Derivado de estos resultados, se evidencia que los encuestados más jóvenes otorgan una importante valoración al desarrollo de competencias que les permitan acceder a oportunidades de crecimiento, ascenso y superación personal. En las primeras etapas de su trayectoria laboral, tienden a buscar empleos que les brinden experiencia y les permitan fortalecer sus habilidades y capacidades.

3.2.3.8 Comentarios

Como parte del apartado opcional, los encuestados pudieron realizar comentarios acerca de las mejoras o cambios que considerarían importantes para aumentar su motivación en permanecer a largo plazo en la organización en la cual trabajan.

Ilustración 1.

[illegible]

Uno de los ejes centrales identificados trata sobre la estructura del puesto de trabajo. Se observa una recurrente percepción de subocupación o desajuste de perfil, donde los empleados manifiestan que las tareas asignadas no guardan relación con el nivel de formación académica exigido al momento de la contratación. Asimismo, se evidencia la necesidad de una definición, clara y concisa de cada rol, que detalle con precisión las responsabilidades y el propósito funcional de cada tarea para evitar la ejecución mecánica de procesos.

Dado que la remuneración constituye factor fundamental, los resultados subrayan la demanda de un salario proporcional a la complejidad de las actividades desarrolladas. Complementariamente, destacan la importancia de implementar sistemas de evaluación

de desempeño que permitan objetivar los resultados, con el propósito de que dicha evaluación garantice la equidad, donde las recompensas económicas se asignen de manera justa en función de la productividad real y el cumplimiento de objetivos.

Señalan la necesidad de institucionalizar espacios de comunicación formal, tales como reuniones de frecuencia mensual o quincenal, orientadas a la consolidación de los equipos y a la captación de propuestas de mejora. Sumado a esto, un comentario destaca que la claridad en la comunicación por parte de los mandos medios hacia sus equipos es fundamental, ya que una comunicación fluida, junto con un acompañamiento cercano del jefe, no solo mejora el desempeño, sino que impacta directamente en la motivación y en el sentido de pertenencia del colaborador, esto contribuye a construir una cultura de trabajo más amena y, sobre todo, a generar mayor certidumbre en el día a día.

Finalmente, se identifica una expectativa clara respecto a la movilidad ascendente y el crecimiento profesional. Demandan oportunidades de promoción interna y programas de capacitación continua que les permitan actualizarse ante el avance de las nuevas tecnologías y conocimientos.

3.2.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN A LA GENERACIÓN Z

La presente investigación propuso como objetivo medir el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en relación con su intención de permanecer en una organización.

A partir de análisis de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a personas entre 18 y 30 años que trabajan en relación de dependencia en la Posadas, se exponen a continuación las conclusiones de cada uno de los objetivos específicos planteados.

En relación con el primer objetivo específico, donde se buscó analizar la valoración hacia los factores fundamentados en las “necesidades básicas”, el promedio general fue de 3,99. Predominaron con un promedio de 4,08 las afirmaciones “el salario es un factor determinante en mi decisión de permanecer en un empleo” y “contar con un entorno laboral seguro influye en mi decisión de continuar en el empleo”, mientras que “la flexibilidad horaria influye en mi decisión de permanecer en el empleo” obtuvo una valoración de 3,96 y “disponer de descansos adecuados durante la jornada laboral influye en mi permanencia en el empleo” obtuvo una valoración de 3,84.

En lo que concierne al segundo objetivo específico, que buscaba analizar el grado de valoración hacia factores fundamentados en las “necesidades de seguridad”, el promedio total fue de 3,77. Los datos indicaron que la afirmación “la previsibilidad respecto a la continuidad a largo plazo en el empleo influye en mi permanencia laboral” obtuvo una valoración de 3,88, mientras que para la afirmación “las compensaciones económicas adicionales al salario influyen en mi decisión de permanecer en el empleo” fue de 3,68 y en el caso de “la calidad de los beneficios ofrecidos por la organización influye en mi permanencia laboral” fue de 3,76.

Atendiendo al tercer objetivo específico de esta investigación, que buscó analizar el grado de valoración a los factores fundamentados en las “necesidades sociales”, el promedio general fue de 3,85. Los resultados obtenidos manifiestan que la afirmación “mantener un buen clima laboral en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en la organización” fue el factor de mayor valoración con 4,24, mientras que “mantener relaciones interpersonales positivas en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en el empleo” obtuvo una valoración de 3,84 y para “el sentido de pertenencia a la organización influye en mi intención de continuar en el empleo” fue de 3,48.

En coherencia con el cuarto objetivo específico, que buscó analizar el grado de valoración a los factores fundamentados en las “necesidades de estima”, el promedio general fue de 3,49. Los resultados manifiestan que la afirmación “el hecho de recibir reconocimiento por mis logros influye en mi decisión de permanecer en el empleo” obtuvo una valoración de 3,32, en el caso de la afirmación “la valoración de mi opinión influye en mi permanencia laboral en el empleo” fue de 3,32, para “recibir retroalimentación sobre mi desempeño influye en mi decisión de permanecer en el empleo” fue de 3,60 y la afirmación “la posibilidad de asumir mayores responsabilidades y las oportunidades de ascenso influye en mi permanencia en el empleo” obtuvo una valoración de 3,76, la más alta en este análisis.

Finalmente, en relación al quinto objetivo específico planteado, que buscaba analizar el grado de valoración hacia los factores fundamentados en las “necesidades de autorrealización”, el promedio general fue de 3,98 siendo el segundo más valorado. En este sentido, la afirmación “tener oportunidades de aprendizaje y capacitación continuo influye en mi decisión de permanecer en la empresa” recibió una valoración de 4,04 y la

afirmación “la posibilidad de desarrollar mi potencial profesional influye en mi decisión de continuar en la organización” obtuvo una valoración de 3,92.

En consonancia con cada uno de estos objetivos, las opiniones de los encuestados sugieren que los mismos valoran salarios acordes al puesto, así como también las evaluaciones de desempeño que, por un lado, permita determinar compensaciones equitativas y, por otro lado, permitan mejorar el desempeño dentro de una organización. Además, valoran las oportunidades tanto de capacitaciones y aprendizajes de las nuevas tecnologías, como también valoran las posibilidades que permitan el desarrollo de carrera dentro de una organización.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIÓN FINAL

Teniendo en cuenta el crecimiento de la Generación Z en la fuerza laboral, este estudio tuvo como objetivo identificar aquellos factores que influyen en la retención de la población objetivo en la Ciudad de Posadas.

En una primera instancia, mediante entrevistas a profesionales pertenecientes a organizaciones de la ciudad, donde el objetivo consistía en examinar las percepciones de los mismos sobre el tema bajo estudio. En este caso, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, mediante entrevistas semiestructuradas, por un lado, un profesional de la ARHM y, por otro lado, a un empresario integrante de la comisión directiva de la CCIP.

En segunda instancia, se midieron, a partir de una encuesta, el grado de valoración que los integrantes de la Generación Z de la Ciudad de Posadas, Misiones, atribuyen a los factores relacionados con sus necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en relación con su intención de permanecer en una organización. En este caso se utilizó un diseño muestral no probabilístico, para el cual se diseñó un cuestionario semi estructurado que se aplicó a una muestra de 25 personas con edades de 18 hasta 30 años.

En base a los resultados obtenidos en ambas instancias de investigación se arriba a las siguientes conclusiones.

Los resultados revelan que los factores asociados a las “necesidades básicas”, tanto lo relacionado con el salario, la flexibilidad, el entorno seguro y los descansos, ejercen una valoración notable los encuestados de la Generación Z en este análisis. Como demuestran los hallazgos, un salario acorde es el principal motivador siendo otros factores monetarios o no monetarios menos significativos, ya que el trabajo es principalmente un medio para ganar dinero, a pesar de que los miembros de la Generación Z encuestados buscan oportunidades para la autorrealización. Otro de los factores predominantes es contar con un entorno laboral seguro, el cual incluye aspectos fundamentales como la ergonomía, la seguridad y la higiene, a fin de promover la salud integral del trabajador. Por otro lado, la flexibilidad laboral y los descansos adecuados, son factores que van de la

mano; esto sugiere la disposición de libertad para gestionar los horarios fuera del trabajo, lo cual se traduce en el respeto por la desconexión, requisito para mantener la salud mental y el bienestar físico.

Las necesidades de los trabajadores pueden ser diversas, y lo que motiva a una persona no necesariamente motivará a los demás.

En cuanto a los factores asociados a las “necesidades de seguridad”, también generan una valoración positiva por parte de los encuestados en la retención. Si bien difieren los resultados expuestos en ambas etapas de investigación, los hallazgos encontrados en las encuestas a la Generación Z, que participaron de este estudio, demuestran que son factores importantes tanto la estabilidad laboral en el largo plazo, así como los beneficios y compensaciones que puedan llegar a ofrecer las organizaciones.

Respecto a los factores asociados a las “necesidades sociales”, generan una importante valoración en la retención. En lo relativo al clima laboral, este ha sido el factor más valorado de todo el análisis por los encuestados, lo que podría demostrar la importancia de llevar un ambiente cordial de respeto entre compañeros que permita fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

En relación a los factores asociados a las “necesidades de estima”, la influencia de estos tiende a ser moderada a la hora de retener en Posadas. A la Generación Z, que han sido parte de la encuesta de este estudio, le resulta importante recibir retroalimentación por el trabajo realizado, como así también resulta de importancia recibir reconocimientos, ya sean simbólicos o monetarios, puesto que la confirmación de que un empleado está haciendo las cosas bien es un buen motivador y además un elemento clave para el compromiso. Por otro lado, es significativo para ellos saber que sus opiniones e ideas sean atendidas, como también lo es el hecho de recibir mayores responsabilidades o de escalar puestos dentro de una organización.

En cuanto a los factores vinculados a las “necesidades de autorrealización”, tanto las oportunidades de aprendizaje y la posibilidad de desarrollar el plan de carrera dentro de una organización son altamente valorados a la hora de retener a los encuestados de la Generación Z de este estudio. La oportunidad de seguir mejorando sus habilidades es un

factor motivador, así como también la oportunidad de aprender a utilizar nuevas tecnologías, como por ejemplo la Inteligencia Artificial.

En conclusión, los resultados sugieren que la permanencia o no permanencia de los integrantes de la muestra se encuentran asociadas a condiciones como, la falta de reconocimientos, recompensas, bienestar que integre horarios de trabajo flexibles y una remuneración equitativa, además de ambientes de trabajo más colaborativos y participativos, como también la oportunidad para desarrollo de habilidades y el desarrollo de carrera, ya que podrían buscar empleos más satisfactorios y gratificantes fuera de la misma.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el tamaño pequeño de la muestra puede no reflejar completamente la diversidad de la Generación Z que ha sido encuestados en esta investigación, como también el análisis está sujeto a las circunstancias personales o económicas de un momento dado por lo que no puede no ser aplicable a escenarios futuros.

4.2 RECOMENDACIONES

En base a la información obtenida y analizadas mediante entrevistas y encuesta, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Implementación de herramientas de análisis y diseño de puestos, junto con la elaboración de un manual de misiones y funciones y un organigrama formal, con el fin de adecuar las responsabilidades laborales a la formación profesional o competencias de los empleados, delimitando claramente las funciones de cada puesto y establecer niveles de autoridad. Permitiendo reducir conflictos derivados de la ambigüedad organizacional y mejorar la percepción de orden.
- Implementación de un sistema formal de evaluación de desempeño como herramienta estratégica para fortalecer la gestión del talento humano, mejorar el rendimiento organizacional y contribuir a la retención de colaboradores dentro de la empresa.

La evaluación de desempeño permitirá valorar de manera objetiva el trabajo realizado por cada empleado en función de las responsabilidades asignadas a su puesto, considerando aspectos como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo, la productividad, el compromiso, la disciplina, las competencias profesionales y la contribución a los resultados organizacionales.

Se recomienda establecer criterios de evaluación claros y previamente comunicados a los empleados, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con las funciones definidas en cada puesto de trabajo. Asimismo, las evaluaciones deberán realizarse periódicamente y complementarse con instancias de retroalimentación, permitiendo que cada empleado conozca sus fortalezas, oportunidades de mejora y expectativas de desempeño por parte de la empresa.

Los resultados obtenidos servirán como base para la toma de decisiones relacionadas con promociones internas, planes de carrera, compensaciones, reconocimientos y necesidades de capacitación. De esta manera, la evaluación dejará de ser únicamente una herramienta de control para convertirse en un mecanismo de desarrollo profesional y motivación.

Asimismo, se recomienda que la información generada permita identificar a los colaboradores con alto potencial, facilitando la elaboración de planes de desarrollo individual que favorezcan su crecimiento dentro de la organización. Esto resulta especialmente importante para la retención del talento, ya que los empleados valoran la existencia de oportunidades reales de progreso y reconocimiento de su desempeño.

Por otra parte, la evaluación permitirá detectar dificultades en el rendimiento de manera temprana, brindando la posibilidad de implementar acciones correctivas, capacitaciones específicas o acompañamiento por parte de los supervisores antes de que los problemas afecten la productividad o generen desmotivación.

Finalmente, se recomienda que el sistema sea revisado periódicamente para garantizar su objetividad, transparencia y adecuación a las necesidades de la organización. La implementación de esta herramienta contribuirá a mejorar la comunicación entre empleados y superiores, fortalecer la cultura de reconocimiento, incrementar el compromiso laboral y favorecer la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

- Implementación de un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo del Personal, concebido como una herramienta estratégica para fortalecer las competencias de los colaboradores, mejorar el desempeño organizacional y contribuir a la retención del talento.

Se recomienda establecer un proceso sistemático de capacitación que contemple, en primer lugar, la incorporación al calendario anual de las capacitaciones obligatorias en materia de seguridad e higiene laboral definidas junto con la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART). Estas actividades resultan fundamentales para la prevención de accidentes y el cumplimiento de la normativa vigente.

Luego, realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar las competencias técnicas y profesionales requeridas por la organización. A partir de dicho diagnóstico, se podrán incorporar capacitaciones específicas en áreas estratégicas como inteligencia artificial aplicada al trabajo, herramientas digitales, análisis de datos, comunicación efectiva, trabajo en equipo y otras temáticas relevantes para el desempeño de las funciones.

- Implementación de un sistema de recompensas integrales orientado a fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Este sistema no debe basarse exclusivamente en la compensación salarial, sino que debe incorporar un conjunto de incentivos tanto económicos como no económicos que reconozcan el desempeño y el aporte individual y colectivo dentro de la organización.

Del mismo modo, pueden incorporarse beneficios flexibles que se adapten a las necesidades de los trabajadores, tales como horarios flexibles, modalidades de trabajo híbrido o remoto, días libres adicionales o programas de bienestar. Estos elementos contribuyen significativamente al equilibrio entre la vida laboral y personal, aspecto altamente valorado en la actualidad.

La implementación conjunta de herramientas como el diseño de puestos, la evaluación de desempeño, los programas de capacitación y el sistema de recompensas integrales genera un impacto significativo tanto a nivel económico para las organizaciones como a nivel social para los empleados. Desde una perspectiva económica, estas prácticas permiten reducir los costos asociados a la alta rotación de personal, ya que una mejor gestión del talento favorece la retención de los colaboradores y disminuye los gastos vinculados a procesos de reclutamiento, selección e inducción. Asimismo, la adecuada asignación de funciones en función de la formación y competencias de los empleados incrementa la eficiencia operativa, al evitar la subutilización de recursos humanos y reducir errores, conflictos y reprocesos. La capacitación continua, junto con la evaluación de

desempeño, contribuye a una toma de decisiones más objetiva en materia de promociones, compensaciones y desarrollo profesional, lo que optimiza la gestión organizacional y fortalece la competitividad de la empresa.

Desde el punto de vista social, estas herramientas impactan positivamente en la experiencia laboral de los empleados, promoviendo su desarrollo profesional, el fortalecimiento de sus competencias y una mayor empleabilidad. La claridad en la definición de puestos y estructuras organizativas reduce la ambigüedad de roles y los conflictos internos, mejorando el clima laboral y las relaciones interpersonales. A su vez, la evaluación de desempeño y los sistemas de recompensas generan mayor motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia, al permitir que los colaboradores perciban de manera objetiva su aporte a la organización y sus posibilidades de crecimiento. La capacitación constante y la flexibilidad laboral contribuyen además a mejorar el bienestar general, favoreciendo el equilibrio entre la vida personal y profesional y reduciendo niveles de estrés y agotamiento. En conjunto, estas estrategias no solo fortalecen la eficiencia organizacional, sino que también promueven un entorno laboral más saludable, participativo y orientado al desarrollo integral del capital humano.

4.3 NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se proponen las siguientes posibles líneas de investigación para ser abordadas en el futuro:

- Comparación de factores de retención entre Generación Z e Y en organizaciones de la Ciudad de Posadas. Se propone comparar los factores que influyen en la retención laboral de la Generación Z y la Generación Y en organizaciones de Posadas. Esto permitiría identificar si las diferencias en sus expectativas y motivos para permanecer en un empleo son realmente generacionales o si están condicionadas por factores como el contexto económico local, las características del mercado laboral y la etapa profesional de cada grupo. Así, se evitaría atribuir exclusivamente a la Generación Z comportamientos que podrían responder a circunstancias comunes a los trabajadores de distintas generaciones.
- Employer Branding como estrategia para atraer y retener talento de la Generación Z: identificar cuáles son los elementos y atributos de la marca empleadora que

influyen en la atracción y retención del talento perteneciente a la Generación Z en el contexto local, analizando tanto la perspectiva de las organizaciones como la de los integrantes de dicha generación, con el fin de comprender la adecuación entre la propuesta de valor empleadora y las expectativas del talento joven.

- Percepción del desarrollo de carrera en la retención del talento de la Generación Z en las organizaciones de la Ciudad de Posadas: analizar las expectativas, percepciones y valoraciones de los integrantes de la Generación Z respecto al desarrollo de carrera dentro de las organizaciones de la ciudad de Posadas, y evaluar en qué medida las empresas locales implementan prácticas de desarrollo profesional que contribuyan a la atracción y retención de este talento joven.

- Análisis de los factores determinantes de la rotación del personal en Sector/Empresa “X”: analizar los factores que inciden en la rotación del personal en una empresa o sector específico, a partir de la aplicación de herramientas de investigación dirigidas a responsables de Recursos Humanos, con el fin de identificar los factores más relevantes que influyen en la permanencia o desvinculación del personal, y proponer estrategias orientadas a mejorar la retención del talento.

REFERENCIAS

- Acevedo, S. (2021). *Repositorio* 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/1c4a9eaf-09e3-4083-baa1-05bf2eca0a18/content>
- Aguiñaga Cervantes, A., Andrade Barrientos, C. S., Cruz Rico, V. E., Gallegos Rojas, B., Juárez Martínez, M. G., Lopez Navarro, A. M., & Vázquez González, E. R. (2023). *Determinación de factores para la retención del talento en organizaciones, en particular para la generación Z*. Recuperado el 2025, de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3986>
- Alvarado Gonzales, E. F., Arizabal Fernandez Baca, P. S., & Bojorquez Fernandez, M. G. (2025). *Repositorio Institucional*. Recuperado el 2026, de <https://repositorio.esan.edu.pe/items/c040426f-5195-40c4-a913-35628b65f306>
- Cárdenas Marín, D. (2025). *Análisis sobre los factores que influyen en la rotación de personal de las nuevas generaciones en las empresas del sector comercial de Medellín*. Recuperado el Septiembre de 2025, de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/c181abec-384e-4af1-96c1-8618c2d53c93/content>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Cortés Ayure, J. C., Mosquera Quiñonez, M., Santana Arroyo, G., & Sastre Velásquez, L. M. (2024). *Motivaciones de la Generación Z hacia el Mundo Laboral: Estudio en una Universidad Privada de Bogotá, D.C.* Trabajo de grado, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 2025, de <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/af4e3162-58e4-4e9c-aa50-c1870bc79c65/content>
- Dessler , G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44-50. doi:<https://doi.org/10.15219/em74.1351>

- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2014). *Retención del talento* (Primera ed.). Madrid: LID Editorial España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/elibrounam/271481?page=180>.
- Elomaa, M. (2023). *What motivates Generation Z in work life?* Recuperado el 2025, de <https://share.google/F0MFD5G8WuuuAf2GR>
- Forbes Argentina. (Septiembre de 2025). *Forbes Argentina*. Recuperado el Octubre de 2025, de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/1-cada-3-trabajadores-generacion-z-planea-cambiar-empleo-proximo-ano-n78450>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: La Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Primera ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Kemp, A., Butler, T. D., Wyld, D., Brauer, D., & Lopez, T. (2025). Understanding the Gen Z Job Hopping Phenomenon: An Exploration of the Next Generation of Sales Professionals. *The Journal of Selling. Special Issue - recruiting - retaining*, 25(1). Recuperado el 2025, de <https://www.wku.edu/jos/documents/issues/v25n1/aa3.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Mondy R., W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimo primero ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Randstad. (2025).
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., 23.8. Recuperado el Septiembre de 2025, de <https://dle.rae.es>
- Refan, Syailendra, G., Suciratin, Maharani, A., & Tamara, D. (2021). Talent management and employee retention winth organizational trust as mediating in insurance industry. *Psychology and Education*, 58(2). Recuperado el 2025, de <https://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/2640/2309>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. (H. Collins, Ed.) Estados Unidos.
- Stoner, J. A., Gilbert, J. D., & Freeman, R. E. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in theCWorkplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1)(29). Recuperado el 2025, de <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Twenge, J. M. (2023). *Generations The Real Diffrences Between Gen Z, Millenialls, Gen X, Boommers, and Silents - and What They Mean for America´s Future* (Primera ed.). Atria Books.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos 1. Entrevista

1. ¿Tiene conocimiento acerca de quienes integran la “Generación Z”? (si/no)
¿Cómo evaluaría su propio nivel de conocimiento sobre las características de la Generación Z? ¿Mínimo, medio, alto?
2. ¿De dónde proviene principalmente su conocimiento sobre esta generación (por ejemplo: experiencia directa, lecturas, capacitaciones, observación, etc.)?
3. ¿Qué expectativas laborales considera que suelen tener los jóvenes de la Generación Z?
4. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional (valores, prácticas sociales, estilo de liderazgo) considera más determinantes en la permanencia de los jóvenes?
5. ¿Considera que la Generación Z prioriza aspectos como salario justo, un entorno laboral seguro y saludable, horarios flexibles, descansos adecuados? ¿Qué importancia cree que tienen estos factores en la decisión de los jóvenes de permanecer en una organización?
6. ¿Qué rol cree que juegan la estabilidad laboral, la seguridad laboral, las compensaciones, los beneficios (por ejemplo: obra social) en la retención de la Generación Z?
7. ¿Qué tan relevantes cree que son las relaciones interpersonales, el clima laboral y el sentido de pertenencia para la retención del talento de la Generación Z?
8. ¿Cómo considera que la Generación Z valora los reconocimientos por logros, el feedback, y las oportunidades de crecimiento dentro de una organización como factores que influyen en su decisión de permanecer en la misma?
9. ¿Qué peso considera que tienen las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional en la decisión de la Generación Z de permanecer en una organización?
10. ¿Cree que los jóvenes buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral? ¿Cree que busca, además, un equilibrio de recompensas (recompensa salarial y recompensa de crecimientos)?
11. ¿Qué aspectos considera que actualmente los empleadores de Posadas logran satisfacer mejor en relación con las expectativas de la Generación Z?

12. ¿Qué limitaciones observa en las organizaciones locales para retener a jóvenes de la Generación Z?

Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos 2. Encuesta

“Factores Que Influyen En La Retención Del Talento De La Generación Z En La Ciudad De Posadas, Misiones”

¡Hola! Soy estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones y, actualmente estoy realizando mi trabajo de grado para recibirme.

Estoy trabajando en una investigación sobre factores que influyen en la retención del talento de la Generación "Z" en Posadas, y me gustaría contar con tu ayuda.

Te invito a responder esta breve encuesta. Es anónima, de uso exclusivo para fines académicos, y no te tomará mucho tiempo. Tu opinión es clave para que pueda cumplir con los objetivos de mi estudio.

¡Muchas gracias por tu tiempo y colaboración!

SECCIÓN 1

¿Trabajas en relación de dependencia en Posadas?

- ☐ Sí
- ☐ No (Termina la encuesta y se agradece en SECCIÓN 2)

SECCIÓN 3. Grupo generacional.

- ☐ Menos de 18 (termina la encuesta y se agradece en SECCIÓN 4)
- ☐ 18 a 22
- ☐ 23 a 26
- ☐ 27 a 30
- ☐ Más de 30 (termina la encuesta y se agradece en SECCIÓN 4)

SECCIÓN 5. Género.

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otro

SECCIÓN 6. Nivel educativo. ¿Cuál es tu nivel educativo más alto alcanzado?

- ☐ Universitario completo
- ☐ Universitario incompleto
- ☐ Terciario completo
- ☐ Terciario incompleto
- ☐ Secundario completo
- ☐ Secundario incompleto
- ☐ Primaria completa
- ☐ Primaria incompleta

SECCIÓN 7. Ocupación. ¿Cuál es tu ocupación actual?

- ☐ Empleado(a) del sector público a tiempo completo
- ☐ Empleado(a) del sector público a tiempo parcial
- ☐ Empleado(a) del sector privado a tiempo completo
- ☐ Empleado(a) del sector privado a tiempo parcial

SECCIÓN 8. Antigüedad en el empleo actual

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

SECCIÓN 9. Afirmaciones basadas en Maslow, no necesariamente analizando la jerarquía, ya que la estructura “rígida” que plantea la pirámide es criticada por otros autores, ya que no permite un desplazamiento a lo largo de la misma.

Escala likert (Escala: 1: Muy en desacuerdo | 2: En desacuerdo | 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4: De acuerdo | 5: Muy de acuerdo)

DIMENSIÓN 1: NECESIDADES BÁSICAS

- El salario es un factor determinante en mi decisión de permanecer en un empleo.
- Contar con un entorno laboral seguro influye en mi decisión de continuar en el empleo.
- La flexibilidad horaria influye en mi decisión de permanecer en el empleo.
- Disponer de descansos adecuados durante la jornada laboral influye en mi permanencia en el empleo.

DIMENSIÓN 2: NECESIDADES DE SEGURIDAD

- La previsibilidad respecto a la continuidad a largo plazo en el empleo (estabilidad laboral) influye en mi permanencia laboral.
- Las compensaciones económicas adicionales al salario (bonos, incentivos) influyen en mi decisión de permanecer en el empleo.
- La calidad de los beneficios ofrecidos por la organización influye en mi permanencia laboral.

DIMENSIÓN 3: NECESIDADES SOCIALES

- Mantener un buen clima laboral en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en el empleo.
- Mantener relaciones interpersonales positivas en el trabajo influye en mi decisión de permanecer en el empleo.
- El sentido de pertenencia a la organización influye en mi intención de continuar en el empleo.

DIMENSIÓN 4: NECESIDADES DE ESTIMA

- El hecho de recibir reconocimiento por mis logros influye en mi decisión de permanecer en el empleo.
- La valoración de mi opinión influye en mi permanencia laboral en el empleo.

- Recibir retroalimentación constante sobre mi desempeño influye en mi decisión de permanencia.
- La posibilidad de asumir mayores responsabilidades y las oportunidades de ascenso influye en mi permanencia en el empleo.

DIMENSIÓN 5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

- Tener oportunidades de aprendizaje y capacitación continuo influye en mi decisión de permanecer en la empresa.
- La posibilidad de desarrollar mi potencial profesional influye en mi decisión de continuar en la organización.

SECCIÓN 10. Comentario Adicional. Esta sección es opcional, pero tu opinión será de gran ayuda.

¿Qué mejoras o cambios en tu empleo actual considerarías importantes para aumentar tu motivación y tu interés en permanecer a largo plazo en la organización?

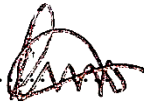
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesina fue producto de mi trabajo siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Micaela Soledad Dominguez

Firma:.....

Formulario de autorización de depósito de **Tesis** **Tesina** **Monografía**
en la Biblioteca Digital FCE-UNaM

Por intermedio de la presente, el abajo firmante, AUTOR de la Tesina titulada “Factores que Influyen en la Retención del Talento de la Generación Z en la Ciudad de Posadas, Misiones”. Da FE de la autoría y originalidad mencionada, que fue dirigida por Dominguez Micaela Soledad es presentada para visibilizarse en la Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, 28/09/2026, Acta/Expdte. N° 214083, con el fin de obtener el título de Licenciada/o en Administración de Empresas.

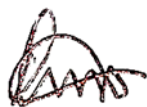
Derechos patrimoniales

Como autor, expreso mi conformidad en cuanto a la cesión gratuita de los derechos de reproducción y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la FCE-UNaM. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, una o varias veces, en cualquier soporte, para todo el mundo, con fines sociales, educativos y científicos.

Condiciones de acceso en línea

[☐] Autorizo el depósito de la Tesina en forma inmediata.

[☐] Autorizo el depósito del documento con embargo por el plazo demeses a partir de la defensa de la misma.



Condiciones de uso de la tesis/ tesina/ monografía

Será puesta a disposición pública bajo las siguientes condiciones de uso:

	(BY) Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciente (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
	(NC) No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
	(SA) Permite trabajos derivados — Siempre que se mantenga la misma licencia.
	Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

Referencias:

CC (Licencias Creative Commons).

BY (Atribución).

NC (No comercial).

SA (Compartir igual).