



Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Carrera de Posgrado

Maestría en Administración de Empresas
Mención en Recursos Humanos

MILLENNIALS EN PUESTOS JERÁRQUICOS
Y LOS CAMBIOS DE CRITERIOS EN
RECURSOS HUMANOS

Autora: Agustina Escobar
escobarvagustina@gmail.com

Director: Hugo Zavala



Año de defensa: 2025

Mi agradecimiento a:

Hugo Zavala, por haber aceptado la dirección de esta Tesis, su generosa dedicación y sus valiosos aportes para la elaboración de la misma.

Mis padres, Susana y Mario, por su apoyo incondicional.

Mis familiares y amigos, por acompañarme en esta etapa.

Mis compañeros, por su valor agregado a esta Maestría.

Los docentes de la carrera, por su dedicación y vocación.

Los participantes de la encuesta, por su buena predisposición.

SÍNTESIS

En esta Tesis, se aborda la problemática actual del mercado laboral, a partir de los cambios en los criterios del área de Recursos Humanos como consecuencia de la globalización y los avances tecnológicos. Surge un cambio de paradigma laboral, lo cual implica que se debe redefinir la visión tradicional de los Recursos Humanos como área de soporte, reemplazándose por una visión que lo considere un socio estratégico. Se realizó un aporte en el reconocimiento del cambio de paradigma generacional y la importancia que existe de actualizar los criterios en Recursos Humanos. Se ha enfocado en aquellos puestos directivos ocupados por *millennials*, con colaboradores a cargo, en relación de dependencia en empresas privadas del Gran Rosario. Los mismos están asumiendo un rol cada vez más predominante en los puestos directivos.

Con el propósito de recopilar la información para dar respuesta a los objetivos planteados en esta Tesis, se ha decidido utilizar la encuesta como técnica de relevamiento, aplicando el muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados se presentan tanto a nivel general como específico. En este último, de acuerdo a la cantidad de personas a cargo, se definieron 4 grupos, en relación a la cantidad de colaboradores a cargo, con el fin de estudiar la situación y preferencias de los *millennials* en cada uno de ellos. Se comparan los resultados obtenidos tanto entre dichos grupos como con el general.

Se presentan estrategias a fin de motivar y retener a los colaboradores *millennials* en puestos jerárquicos. Se indaga sobre la evolución de los sistemas de remuneración y la importancia del ofrecimiento de beneficios, como así también se ordenan los incentivos laborales acorde a la importancia que les otorga dicha generación. Asimismo, se investiga sobre el cambio en la forma de efectuar las capacitaciones.

Palabras Claves: *Millennials*; Puestos Directivos; Recursos Humanos; Mercado Laboral.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 3 |
| 2. Objetivos..... | 6 |
| 2.1. Objetivo general..... | 6 |
| 2.2. Objetivos específicos..... | 6 |
| 3. Metodología..... | 7 |
| 4. Materiales..... | 9 |
| 5. Marco teórico..... | 12 |
| 5.1 Generaciones..... | 12 |
| 5.2 Puestos de trabajo..... | 17 |
| 5.3 Motivación..... | 19 |
| 5.4 Remuneraciones..... | 24 |
| 5.5 Capacitación..... | 30 |
| 5.6 Competencias..... | 33 |
| 5.7 Automatización Robótica de Procesos..... | 35 |
| 6. Resultados..... | 37 |
| 6.1 Resultados generales..... | 37 |
| 6.2 Resultados específicos..... | 44 |
| 6.3 Comparación de los resultados..... | 49 |
| 7. Consideraciones generales..... | 54 |
| 8. Conclusión..... | 58 |
| Anexo I..... | 61 |
| Anexo II..... | 63 |
| Bibliografía..... | 69 |

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, ha aumentado la proporción de cambios constantes y significativos que se han dado en las organizaciones, generando nuevos retos para todos aquellos que participan en el **mercado laboral**, debiendo adaptarse a dichas condiciones. Como consecuencia de ello, el mismo se modifica constantemente. La oferta y demanda deja de ser exclusivamente local para convertirse en global. Por lo cual, es imprescindible que se desarrollen estrategias tales que permitan a las organizaciones ser competitivas, tanto a nivel local como global. En tal sentido, a los colaboradores se les presentan diversas oportunidades y se encuentran en posición de demandar mejores ambientes laborales, acuerdos salariales, beneficios y condiciones laborales. De este modo, la visión tradicional de los Recursos Humanos como área de soporte se redefine, reemplazándose por una visión que la considera un socio estratégico.

A partir de los cambios que se dan en las organizaciones, debido a la globalización y el auge de la tecnología, en especial de la aplicación de la Automatización Robótica de Procesos (sigla en inglés, *RPA*), surge un cambio de **paradigma laboral** a través de la propuesta de la modificación del criterio de asignación de tareas, enfocándose prioritariamente en aquellas de gestión. En tanto que, las tareas repetitivas se automatizan, a fin de optimizar los procesos, es decir lograr mayor eficiencia, reducir errores y disminuir costos y tiempos. Como consecuencia, se reformulan los perfiles de puestos y las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Las competencias que tienen más preponderancia en los puestos sin colaboradores a cargo son aquellas tales como capacidad analítica, innovación, proactividad, comunicación, flexibilidad y trabajo en equipo. Mientras que en los que sí tienen colaboradores a cargo, se agregan visión estratégica, negociación, orientación a resultados, toma de decisiones estratégicas, desarrollo de colaboradores y dominio emocional.

Teniendo en cuenta la amplia oferta laboral actual, el interés de la búsqueda de nuevas experiencias y oportunidades en dicho mercado, si bien va a depender de la personalidad de cada colaborador, está altamente relacionado con las características propias que presenta la generación a la cual pertenece. Uno de los desafíos del área de Recursos Humanos es reconocer la **diversidad generacional** que hay en la mayoría de las organizaciones, identificarla y tenerla en consideración al tomar decisiones sobre la implementación de planes de gestión efectivos.

El mercado laboral se ve afectado por un cambio de **paradigma generacional**; aumentando la cantidad de colaboradores pertenecientes a las nuevas generaciones, tanto la Y o *millennial*, como así también la Z o *centennials*. Las mismas priorizan aspectos diferentes a los de las generaciones anteriores, es decir tradicionalistas o *builders*, *baby boomers* y la X. Por lo que, a las organizaciones se les presenta el desafío de gestionar de forma eficiente equipos multigeneracionales, a fin de garantizar su desarrollo y estabilidad en el mercado. En tanto que, desde el área de Recursos Humanos (RRHH) se deben redefinir los criterios, con el objetivo de atraer y retener a las nuevas generaciones, especialmente aquellos que ocupan posiciones superiores, asegurando mayor productividad y crecimiento sostenido en el largo plazo.

En la actualidad, se observa que los *millennials* están asumiendo un rol cada vez más predominante en los puestos directivos que anteriormente ocupaban los *baby boomers* y la generación X. Los *millennials* no sólo priorizan el incentivo económico, sino también otros aspectos, como su bienestar, clima laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral, reconocimiento y búsqueda de desafíos. Por lo cual, las organizaciones se enfrentan a un cambio de paradigma, siendo necesario que el área de Recursos Humanos deba adaptarse y tomar decisiones estratégicas enfocadas en la atracción, motivación, fidelización, compromiso y retención. De lo contrario, los resultados de las organizaciones se ven afectados en el aumento de los costos de selección y capacitación.

A partir de lo expuesto, en esta Tesis, se realizó un estudio de tipo exploratorio en base a la problemática actual del mercado laboral, investigando los cambios en los criterios de Recursos Humanos. Se enfocó en los *millennials* que ocupan puestos jerárquicos de organizaciones privadas del Gran Rosario de forma dependiente y tienen colaboradores a cargo. Se destaca el reconocimiento del cambio de paradigma generacional y la importancia que existe de actualizar los criterios en Recursos Humanos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Análisis de cambios de los criterios en los Recursos Humanos con respecto a los *millennials* que ocupan cargos jerárquicos en relación de dependencia en empresas privadas del Gran Rosario y que tienen colaboradores a cargo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los cambios en las diferentes maneras de motivar a los colaboradores pertenecientes a la generación Y.
- Analizar los cambios en las formas de retención de *millennials* en puestos jerárquicos.
- Indagar sobre la evolución de los sistemas de remuneración y la importancia del ofrecimiento de beneficios.
- Ordenar los incentivos laborales acorde a la importancia que le otorga la generación Y.
- Investigar sobre el cambio en la forma de efectuar las capacitaciones.

3. METODOLOGÍA

La **investigación** de tipo exploratoria se caracteriza por proporcionar una visión general aproximada respecto a una determinada situación. “Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad” (Ibarra, 2011). Los estudios exploratorios "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el ‘tono’ de investigaciones posteriores más rigurosas" (Dankhe, 1986, pág. 412).

Los **métodos de muestreo** son un conjunto de técnicas estadísticas que estudian la forma de seleccionar una muestra de una población previamente definida. Siendo una muestra una colección de individuos u objetos extraídos de la población bajo estudio, a través de un adecuado método de muestreo. Una clasificación amplia de muestreo es probabilístico y no probabilístico. El este último es una técnica en la cual se seleccionan muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. El mismo es utilizado cuando no es posible extraer una muestra probabilística debido a limitaciones de tiempo y/o costo. A diferencia del muestreo probabilístico, donde cada miembro de la población tiene posibilidad de ser seleccionado, en esta técnica no todos los miembros de la población tienen la oportunidad de participar en el estudio. Existen distintos tipos de muestreo no probabilístico, como por conveniencia, consecutivo, por cuotas, intencional, entre otros. En el de conveniencia, los elementos muestrales se seleccionan sólo por estar convenientemente disponibles para el investigador, es decir son fáciles de reclutar. Además, se caracteriza por su velocidad para ser implementado, su relación costo-efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra.

La **encuesta** es una técnica de recolección de datos en donde se formulan un conjunto de preguntas a un grupo representativo de la población bajo estudio con el propósito de conocer las

opiniones, los valores, los deseos, las expectativas y las formas de comportamiento de toda la población. Existen diversas maneras de llevar a cabo una encuesta, algunas de las cuales pueden ser en forma personal, telefónica, por correo postal y digital. Esta última puede ser mediante código *QR*, *e-mail*, redes sociales y mensaje de texto. Una herramienta que se suele utilizar al realizar encuestas digitales es *Google Form*. De esta forma, se tiene la posibilidad de exportar los resultados directamente a hoja de cálculo compatible con *Excel*.

Las **preguntas**, que dan origen a las variables bajo estudio, pueden ser de respuesta abierta, cerrada o mixta. Las primeras se caracterizan por permitir al encuestado responder en forma amplia, es decir sin tener opciones; mientras que, las de respuesta cerrada sólo tienen opciones. En tanto que, las de respuesta mixta consisten en combinar las anteriores. Si bien presentan alternativas, se da la posibilidad al encuestado de responder abiertamente a partir de seleccionar la opción “Otros”, en caso de no encontrarse plasmada la considerada por el mismo.

Las **variables** en estudio pueden ser cualitativas o cuantitativas. A fin de representar su frecuencia, se utilizan gráficos estadísticos, tales como el de barra, circular, diagrama de cajas, entre otros.

El **test de independencia Chi-cuadrado** de Pearson (Siegel, 1978, pág. 128) es una prueba que se utiliza para determinar la relación de dos variables categóricas, es decir, si dos variables medidas en una escala nominal están relacionadas o si las mismas son independientes. El desarrollo de dicho *test* se encuentra en el Anexo I.

4. MATERIALES

Con el propósito de recopilar la información para dar respuesta a los objetivos planteados en esta Tesis, se ha decidido utilizar la encuesta como técnica de relevamiento, aplicando el muestreo no probabilístico por conveniencia. La encuesta elaborada se encuentra en el Anexo II. Se utilizó la herramienta *Google Form*, la cual facilita el análisis posterior de la información y, además, es de fácil acceso. Dicha encuesta se llevó a cabo durante los meses de septiembre y octubre del año 2023, a partir de la cual se obtuvieron datos precisos y detallados.

Los individuos que formaron parte de este estudio fueron seleccionados en función de la accesibilidad y del criterio de la investigación. El mismo sólo abarcó a aquellas personas que cumplan con la condición de haber nacido entre los años 1980 y 1994, que ocupen puestos jerárquicos en organizaciones privadas del Gran Rosario y trabajen en las mismas en forma dependiente teniendo colaboradores a cargo. La encuesta fue respondida por 342 personas, de las cuales 140 respondieron la totalidad de las secciones, como consecuencia de cumplir con el alcance de esta Tesis. A este grupo se los llamará, en adelante, “encuestados”.

La encuesta elaborada consta de preguntas de respuesta abierta, cerrada con múltiples opciones exhaustivas, como así también mixta. Además, se han determinado secciones. En la primera sección, se realizan preguntas generales sobre la situación actual del encuestado. En caso de no haber trabajado en relación de dependencia en organización privada, la encuesta se dio por finalizada, de lo contrario el encuestado accedió a la segunda sección. En la misma, se indaga con respecto al puesto de trabajo en relación de dependencia en organización privada. Si cumplió con la condición de ejercer un puesto de jerarquía con colaboradores a cargo, se le habilitó la tercera sección, cuyas preguntas están orientadas a dar respuesta a los objetivos específicos de esta Tesis.

Las variables estudiadas en fueron las siguientes:

- Edad en años cumplidos.
- Nivel máximo alcanzado de estudios completos: Secundario; Terciario; Universitario (grado); Especialización; Maestría; Doctorado; Otro.
- Estudios en proceso: Universitario (grado); Especialización; Maestría; Doctorado; Otro (especificar); Ninguno.
- Situación laboral actual: En relación de dependencia; Independiente; Sin trabajo.
- Tipo de organización: Privada y pública; Privada; Pública; No aplica.
- Lugar de radicación de la organización: Rosario; Alrededores de Rosario; Otro (especificar).
- Modalidad de trabajo actual: Presencial; Virtual; Híbrida.
- Modalidad de trabajo preferente: Presencial; Virtual; Híbrida.
- Puesto de trabajo: Pasante; *Junior*; *Semi Senior*; *Senior*; Supervisor; Jefe de área; Gerente; Director; Socio; Otro (especificar).
- Cantidad de colaboradores a cargo: Sin colaboradores a cargo; Menos de 10; Entre 10 y 30; Entre 31 y 50; Más de 50.
- Años de antigüedad en la organización: Menos de 1; Entre 1 y 3; Entre 4 y 5; Entre 6 y 10; Entre 11 y 15; Más de 15.
- Factores que afectan la permanencia en la organización: Salario; Clima laboral; Carrera profesional; Capacitación; Reconocimiento; Beneficios; Desafíos; Valores de la organización; Aporte positivo a la comunidad; Ninguno; Otro (especificar).
- Preferencias de forma de capacitación: Interna; Externa; Presencial; Virtual; Grabada; En directo; Único horario; Variedad horaria a elección.

- Beneficios considerados esenciales: Flexibilidad horaria; Días *off* o libres; Prepaga; Clases de idioma; Descuentos en estudios; Guardería; Caja de productos (productos de la organización a bajo o sin costo); Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual; Gimnasio en planta; Descuentos en gimnasios; Programas de meditación; Servicio de traslado para ir y volver de la oficina; Ninguno; Otro (especificar).

- Beneficios considerados interesantes: Flexibilidad horaria; Días *off*; Prepaga; Clases de idioma; Descuentos en estudios; Guardería; Caja de productos (productos de la organización a bajo o sin costo); Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual; Gimnasio en planta; Descuentos en gimnasios; Programas de meditación; Servicio de traslado para ir y volver de la oficina; Ninguno; Otro (especificar).

Tanto en las opciones referidas a los factores que afectan la permanencia en la organización, preferencias de forma de capacitación, beneficios considerados esenciales como beneficios considerado interesantes, el encuestado tiene la posibilidad de seleccionar más de una opción.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Generaciones

La Real Academia Española (RAE) define a las generaciones como el 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. No está establecido, con exactitud ni oficialidad, los años específicos de inicio y fin de cada una de ellas, por lo que los períodos generacionales suelen variar de acuerdo a los criterios de los distintos autores. Sin embargo, existe una clasificación general, la cual abarca desde el año 1925 hasta la actualidad. La misma se articula de acuerdo a los hechos sociales, tecnológicos, económicos, históricos y culturales más trascendentes de las distintas épocas. Disponer de dicha información, permite el análisis de la forma en que reacciona una generación ante un determinado acontecimiento y su evolución a través de los años de una determinada opinión. Si bien cada grupo presenta rasgos distintivos, también poseen puntos en común con sus predecesores y sucesores. Entre generaciones sucesivas, no siempre implica ruptura con el paradigma anterior, sino que en ciertos casos, se comparten o recuperan valores o modelos previos.

A los fines de esta Tesis, se consideran las siguientes generaciones con sus respectivos períodos generacionales:

- Tradicionalistas o *builders* (1925 -1944).
- *Baby boomers* (1945-1964).
- Generación X (1965-1979).
- Generación Y o *Millennials* (1980-1994).
- Generación Z o *Centennials* (1995-2009).
- Generación Alfa (2010-actualidad).

Tradicionalistas o “Builders”

Se refiere a las personas nacidas entre los años 1925 y 1944, las cuales en su gran mayoría ya se han retirado del mercado laboral. Se caracterizan, principalmente, por la austeridad y la valoración del trabajo, el acatamiento a la autoridad y la búsqueda de estabilidad. Entre los eventos históricos que sucedieron en dicho período, se mencionan la Gran Depresión (1930), el auge y toma del Poder del Nazismo (1933-1945) y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Baby boomers

El nombre de esta generación se le atribuye al hecho de que luego de la Segunda Guerra Mundial, entre 1945 y 1964, nacieron 76 millones de bebés, incrementándose exponencialmente la población mundial. Actualmente, en su gran mayoría, se encuentran en edad jubilatoria. Se han tenido que adaptar al auge tecnológico, por lo que son considerados “inmigrantes digitales”.

En el período en cuestión, sucedieron hitos históricos significativos, tales como la Revolución Cubana; la Guerra de Vietnam; la Guerra Fría; la Guerra de Corea; el asesinato del presidente Kennedy de Estados Unidos de América; la construcción del muro de Berlín; el Mayo Francés; el surgimiento de movimientos sociales y artísticos, tales como el feminismo, el movimiento *hippie* y el *rock & roll*; el comienzo de la era espacial; la televisión a color y el teléfono de tonos. Además, se caracterizó por la incorporación definitiva de las mujeres al mercado laboral y a la educación superior.

Los *baby boomers* compartieron su etapa laboral con la generación antecesora, tal como plantea Hatum (2013, pág. 37):

“El poder era compartido por dos generaciones, los *baby boomers* y los tradicionalistas.

Los *boomers* crecieron con un enfoque gerencial verticalista, pero tuvieron que aprender

a construir consenso. Se trata de una generación optimista que ha sido capaz de vivir en un mundo rico y poderoso”.

Por lo cual, constituye una generación que, al igual que la generación previa, se caracterizan por valorar el trabajo y la productividad, defienden las jerarquías, confían en las empresas y en las instituciones. Además, adquirieron la cultura del esfuerzo y el sacrificio. Suelen tener gran experiencia trabajando muchos años en la misma empresa. Sin embargo, dicha generación es impulsora de cambios, luchas y reivindicaciones y tiene una mentalidad optimista, idealista y competitiva.

Generación X

Esta generación abarca a las personas nacidas entre los años 1965 y 1979, lo cual es previo al comienzo de la globalización. Generan un quiebre en las estructuras, en tanto que son considerados autónomos, independientes, competitivos y transgresores respecto de las pautas sociales, familiares y laborales preexistentes. Además, conciben el trabajo como una forma de satisfacción personal, es decir, trabajan para vivir. “Han sido testigos de toda la revolución tecnológica y científica de las últimas décadas” (Hatun, 2013, pág. 17). Como así también, se han debido adaptar a los diferentes equipos tecnológicos, como la computadora de escritorio, la computadora portátil, el fax, el teléfono celular, entre otros. Con relación al contexto histórico, en dicho período se producen varios eventos trascendentales tales como el fin de la Guerra Fría, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de la Unión Europea, el nacimiento del Mercosur en Latinoamérica y la guerra del golfo Pérsico.

Generación Y o Millennials

Esta generación es la de objeto de estudio de esta Tesis. En la misma, se considerará a las personas nacidas entre 1980 y 1994, las cuales han crecido con los inicios de la digitalización. “En el mundo corporativo, hablar de *millennials* es sinónimo de hablar de jóvenes disruptivos. El adjetivo «disruptivo» proviene de la física y se refiere a aquello que produce una rotura o interrupción brusca. Efectivamente, son usuarios que han aparecido de repente y se comportan de un modo diferente” (Vilanova y Ortega, 2017, pág. 11). Se caracterizan por ser creativos, críticos y pragmáticos; le dan importancia a la formación académica, el clima laboral y el reconocimiento; buscan el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Como así también, revierten los valores tradicionales y buscan cambios estructurales significativos.

En la Tabla 1, se presentan las diferencias más relevantes entre la generación Y y su predecesora según Maison (2013).

Tabla 1: Cuadro comparativo entre las características de la generación X e Y, según Maison.

| Generación X | Generación Y |
|--|--|
| Comienzan a preocuparse por mejorar el equilibrio entre la vida y el trabajo. | Presuponen que tendrán equilibrio entre la vida y el trabajo. |
| Aunque en menor medida que generaciones anteriores, consideran el trabajo como uno de los ejes principales de sus vidas. | El trabajo no es el eje central de sus vidas. |
| Adaptivos y receptivos frente al cambio. | No están cómodos con la incertidumbre que genera el cambio. |
| Comunicación articulada (introducción, nudo y conclusión). | Lo instantáneo y digital les quita articulación comunicacional. |
| Actitud “Yo”. | Actitud “Nosotros”. |
| Cuidadosos de dar confianza y lealtad. | Orientados al trabajo en <i>networks</i> (redes de trabajo). |
| Pesimistas y críticos de los gobiernos y las instituciones públicas. | Valoran la responsabilidad social empresarial y los altos estándares éticos. |

| | |
|---|---|
| Versados en tecnología. | Conectados en forma permanente a Internet/redes. |
| Planificadores del futuro. | Satisfacción inmediata-presente. |
| División del trabajo entre fácil y difícil. | División del trabajo entre aburrido y divertido. |
| Emancipación temprana. | Emancipación tardía. |
| Tolerancia a la presión. | Baja tolerancia a la presión. Frustración temprana. |

Generación Z o Centennials

Se los llama *centennials*, *Young 2000* o nativos digitales a aquellos nacidos entre el año 1995 y 2009, debido a que en dicho años comenzó a comercializarse internet a nivel masivo en los hogares. Por lo cual, han crecido con internet plenamente desarrollado. Se caracterizan principalmente por manejar intuitivamente múltiples lenguajes digitales; estar hiperinformados; ser *multitasking*, autodidactas vía *internet*, autosuficientes, proactivos y creativos; enfocarse en su desarrollo personal; tener carácter emprendedor, conciencia colectiva; buscar gratificación instantánea y participar de voluntariados.

Generación Alfa

Esta generación abarca a las personas nacidas a partir del 2010 quienes han nacido en el siglo XXI en un mundo totalmente digital. Su término fue definido por el investigador Mark McClindle y se debe a que la misma representa el comienzo de algo nuevo. Se caracterizan por estar hiperconectados, su interacción se da principalmente a través de redes sociales; independientes, toman sus propias decisiones y gestionan sus identidades digitales; visuales, usan pantallas constantemente; su vocabulario está conformado por anglicismos; su aprendizaje es digital; menor capacidad de atención; menor desarrollo de la creatividad; importancia al cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. En esta etapa se destaca el uso de Inteligencia

Artificial; el auge de asistentes virtuales como “Alexa” o “Siri” y el uso de accesorios como los *smartwatch* o las *smartband*.

5.2 Puestos de trabajo

Los cargos o puestos jerárquicos “son los que determinan la posición dentro de una organización debido a las funciones o tareas a desarrollar por rango o por la importancia que tiene en dicha organización” (Euroinnova, 2023). De acuerdo al Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social, Secretaría General (1984), el nivel jerárquico se refiere a la “decisión de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar”.

Entre las clases de jerarquía empresarial, se encuentran la lineal, la cual “consiste en dividir a la plantilla en dos grandes grupos: jefes y subordinados” (ESNECA, 2021); en línea, “parte de la base de la anterior, pero incluye opciones de consulta a diferentes departamentos” (ESNECA, 2021); en comité, en la cual las decisiones se toman entre varias personas y se comparten las responsabilidades; matricial, “también se basa en la estructura en línea, pero los jefes son dos y no uno. El objetivo es poder repartir mejor el trabajo y explotar la especialización de cada empleado. El director del proyecto es siempre el que toma la decisión final en caso de duda” (ESNECA, 2021).

De acuerdo a Euroinnova (2023), los niveles jerárquicos se clasifican en:

- Nivel directivo o superior: cuya función es determinar los objetivos a largo plazo, las políticas y las estrategias de toda la organización,

- Nivel táctico o medio: está a cargo de “coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico” (Euroinnova, 2023).
- Nivel operativo o inferior: se enfocan en las tareas que les asigna el nivel medio, las cuales son rutinarias.

Las categorías son variadas de acuerdo a la organización. Sin embargo, se resaltan las siguientes:

- Director Ejecutivo, Director General o *Chief Executive Officer* (CEO): su función es dirigir y administrar la organización en su totalidad, siendo la persona con mayor autoridad en la misma.
- Presidente: es el segundo en el rango de autoridad en la organización y se encarga de representarla, establecer objetivos y estrategias.
- Vicepresidente: le ofrece apoyo y asesoramiento al Presidente, pudiendo reemplazarlo en algunas de sus funciones.
- Gerente: se encarga de coordinar las tareas de cada departamento de la organización, elabora sus respectivas estrategias, dirige y coordina el trabajo de cada sección y toma decisiones técnicas de su respectivo departamento.
- Supervisor: gestiona, coordina y supervisa la actividad de cada miembro de su área, teniendo contacto directo con los mismos.
- Analista u Operario: es a quien se le asigna las tareas operativas, las cuales son designadas y controladas por los superiores. El analista puede ser *Senior*, *Semi Senior* o *Junior*.

5.3 Motivación

De acuerdo a Huber (2010, pág. 21), “se llama motivación a la fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas”. Mientras que Toro Álvarez y Cabrera (1996, pág. 66), la define como “el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”.

Los tipos o niveles de motivación son superior e inferior. La primera surge de mecanismos psíquicos racionales, en tanto que la segunda de los emocionales e instintivos. La motivación superior es impulsada por la fuerza de voluntad propia y se enfoca en lograr objetivos en el mediano y largo plazo. Mientras que la motivación inferior se enfoca en satisfacer necesidades o carencias físicas o emocionales, de naturaleza urgente, en forma inmediata o en el corto plazo (Huber, 2010).

Las principales teorías de motivación son:

- “Teoría sobre la jerarquía de necesidades humanas” de Maslow (1950).
- “Teorías X e Y” de McGregor (1957).
- “Teoría de los dos factores de la satisfacción en el trabajo” de Herzberg (1959).
- “Teoría de fijación de metas” de Locke (1969).
- “Teoría ERC” de Alderfer (1972).
- “Teoría de las necesidades secundarias” o “Teoría de las tres necesidades” de McClelland (1989).

“Teoría sobre la Jerarquía de necesidades humanas” de Maslow (1950)

“Según Maslow, las necesidades se estructuran jerárquicamente, en niveles de distinta prioridad de satisfacción. Propone que, conforme satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados” (Huber, 2010, pág. 34). Serán prioritarias una vez que las del nivel previo estén razonablemente satisfechas. Dicha teoría se plasma en una pirámide de cinco niveles (Figura 1), los cuales son autorrealización, necesidades de estima, necesidades sociales, seguridad y necesidades básicas.

Figura 1: Pirámide de jerarquía de necesidades, según Maslow.



Las necesidades básicas o fisiológicas son aquellas materiales, las cuales se necesitan para mantener la homeostasis del cuerpo físico, tales como respirar, beber, dormir y comer. Las necesidades de seguridad se basan en la búsqueda de seguridad y protección, como por ejemplo física, laboral y económica. Las “necesidades sociales o de afiliación están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, y son básicamente las necesidades de relacionamiento, aceptación, asociación y participación en grupos” (Huber, 2010, pág. 35). Entre ellas se nombran integración, amistad, afecto y clima laboral positivo. En tanto que, las necesidades de estima o reconocimiento se refieren a los logros profesionales o personales que sean reconocidos por los

demás, como por ejemplo a través de sistemas de compensación o incentivo, premios, promociones o ascensos. Por último, las necesidades de autorrealización se refieren a “la necesidad de encontrar un sentido a la vida y consiste en un camino de búsqueda de valores y respuestas trascendentes a la vida material, la misma es una necesidad de comprensión” (Huber, 2010, pág. 36).

“Teorías X e Y” de McGregor (1957)

En 1957, McGregor propuso que “todas las acciones de gestión generadas por los dirigentes de las organizaciones surgen de los supuestos básicos que dichos dirigentes poseen sobre la conducta humana, en particular sobre sus dirigidos” (Huber, 2010, pág. 37). Por lo que, las acciones de los dirigentes, referidas a la gestión de las personas que tienen a cargo, se basarán en su observación sobre el comportamiento general de ellos, estableciendo dos supuestos básicos, los que constituyen los modelos denominados “teoría X” y “teoría Y”. En la Tabla 2 (Huber, 2010, pág. 38), se puede observar la comparación entre ambas teorías:

Tabla 2: Comparación de los supuestos de las teorías X e Y, según Huber.

| Supuestos de la teoría X | Supuestos de la teoría Y |
|--|--|
| La gente no quiere trabajar. | Bajo condiciones correctas, el trabajo surge naturalmente. |
| La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. | La gente prefiere autonomía. |
| La gente tiene poca creatividad. | Todos somos creativos en potencia. |
| La motivación sólo funciona solo en los niveles fisiológicos y de seguridad. | La motivación ocurre en todos los niveles. |
| La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. | Gente motivada puede auto-dirigirse. |

“Teoría de los dos factores de la satisfacción en el trabajo” de Herzberg (1959)

Herzberg propuso clasificar a los factores, que influyen la satisfacción y motivación de las personas, en higiénicos y motivadores. Los primeros se relacionan con aquellas necesidades básicas, las cuales son imprescindibles y generan satisfacción pero no motivación. En tanto que, la carencia de las mismas, sí produce tanto insatisfacción como desmotivación. Entre ellas, se mencionan condiciones de trabajo dignas, servicios básicos y seguridad física. Por otro lado, los factores motivadores son aquellos que generan entusiasmo y dependen de cada persona. A partir de esta teoría, surge el concepto de enriquecimiento del puesto, el cual se enfoca en satisfacer factores motivadores generales. Entre ellos se mencionan las posibilidades de aprendizaje, disminución de controles burocráticos, mayor margen para la toma de decisiones, asignación de tareas desafiantes, entre otros.

“Teoría de fijación de metas” de Locke (1969)

La misma propone como forma de motivación el alcance de metas. Pretende “aumentar la eficiencia, eficacia y desempeño del recurso humano de una organización mediante la motivación de los empleados por medio de metas desafiantes y claras que a su vez vayan de la mano con recompensas” (Galvez, 2012). Lo cual tiene como efectos centrar la atención y la acción; direccionar la energía y el esfuerzo; aumentar la persistencia y ayudar a la elaboración de estrategias.

“Para que la fijación de metas sea realmente útil como técnica motivacional estas deben ser específicas (concretas, claramente definidas, mensurables); difíciles/desafiantes; factibles” (Huber, 2010, pág. 48). Otro efecto motivador relacionado es la retroalimentación o *feedback* por parte de los superiores, lo cual implica el deseo de potenciar el desempeño de la persona.

“Teoría ERC” de Alderfer (1972)

Otra teoría referida a la motivación, la cual está relacionada con la de Maslow, es la propuesta por Alderfer en 1972. En la misma, clasifica a los tipos básicos de motivaciones en aquellas de existencia (E), de relación (R) y de crecimiento (C). Además, plantea que se ordenan de acuerdo a su grado de concreción. La de existencia corresponde a las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo a la teoría desarrollada por Maslow. Las de relación se vinculan con las necesidades sociales y de reconocimiento. Por último, las de crecimiento se refieren a la de autorrealización.

“Teoría de las necesidades secundarias” o “Teoría de las tres necesidades” de McClelland (1989)

Al igual que Maslow, McClelland desarrolló una teoría de motivación, en la cual establece que una vez que la persona satisface sus necesidades básicas o fisiológicas, se enfoca en aquellas denominadas secundarias. Estas últimas son las de logro, de poder y de afiliación. La primera, se relaciona con el deseo de obtener éxito y lograr objetivos. En tanto que, las necesidades de poder “se relacionan con el deseo de influir y controlar a otras personas y a obtener su reconocimiento” (Huber, 2010, pág. 41). Por último, las necesidades de afiliación se refieren al deseo de mantener relaciones interpersonales, del sentimiento de pertenencia a un grupo, compartir valores y experiencias con otras personas. Si bien dichas necesidades se pueden dar simultáneamente, en general, una de ellas domina a las demás, en tanto que la conducta de la persona le dará prioridad a la misma.

5.4 Remuneraciones

De acuerdo al artículo 4 de la Ley de Contrato de Trabajo y sus modificaciones (L.C.T. T.O.) N° 20.744, define trabajo a toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. En tanto que en el artículo 23 de dicha ley, define al contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración.

Por otro lado, en el artículo 25 de dicha ley, define al trabajador como a la persona física que se obligue o preste servicios en forma personal y habitual, siguiendo las instrucciones o directivas que se le impartan para el cumplimiento de tal actividad, cualesquiera que sean las modalidades de la prestación, de acuerdo a los artículos 23 y 24 de esta ley, los cuales hacen referencia al contrato de trabajo y la relación de trabajo respectivamente. Mientras que en el artículo siguiente define al empleador como a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.

De acuerdo a la RAE, remunerar significa recompensar, normalmente con dinero, un servicio o trabajo, o a la persona que lo realiza. En tanto que, en el artículo 103 de la Ley N° 120.744, define a la remuneración como la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital o, en su caso, al mínimo profesional o al salario profesional. En el artículo 125, se define al salario mínimo vital como la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimientos, vacaciones y previsión.

Retomando con la Ley N° 20.744, en su artículo 114, se hace referencia a las prestaciones complementarias, las cuales integran la remuneración del trabajador. En tanto que su artículo 141, se refiere a las remuneraciones accesorias, cuando se hayan estipulado remuneraciones accesorias, deberán abonarse juntamente con la retribución principal. Las comisiones individuales o colectivas, así como la época de pago de los premios, primas, bonificaciones y demás retribuciones, deberán ser consignadas en un anuncio o cartel, que se ubicará en el sitio de trabajo y de pago.

Las prestaciones se clasifican en remunerativas y no remunerativas. De acuerdo al régimen de contrato de trabajo Ley N° 24.700, en su artículo 3, el cual agrega como artículo 223 bis de la Ley N° 20.744, considera prestación no remunerativa a las asignaciones en dinero que se entreguen en compensación por suspensiones de la prestación laboral y que se fundaren en las causales de falta o disminución de trabajo, no imputables al empleador o fuerza mayor debidamente comprobada, pactadas individual o colectivamente y homologadas por la autoridad de aplicación conforme normas legales vigentes, y cuando en virtud de tales causales el trabajador no realice la prestación laboral a su cargo. Entre las prestaciones remunerativas, se mencionan el sueldo, registrado o no; remuneraciones en especie; comisiones; premios o bonificaciones; viáticos sin comprobantes; horas extras; feriados; licencias especiales; salario vacacional; sueldo anual complementario; salarios por enfermedad; salarios por incapacidad transitoria; propinas habituales no prohibidas; preaviso trabajado. En tanto que las no remunerativas, se refieren, principalmente, a viáticos con comprobantes; gratificaciones por egreso; indemnizaciones por preaviso omitido, vacaciones no gozadas, despido, accidente, estabilidad gremial; asignaciones familiares; subsidios por desempleo; asignaciones por becas; transporte, servicios recreativos, sanitarios y guarderías; beneficios sociales; prestaciones complementarias; asignación por suspensión.

Las remuneraciones, en general, están formadas por el salario base, beneficios y remuneración variable. Los beneficios son “todos aquellos concedidos voluntariamente, más allá de exigencias legales y/o convencionales” (Zavala, 2022). En tanto que Ayala (2022), lo define como los pagos en especie o en dinero que voluntariamente otorga el empleador, estando expresamente normados y su objetivo es mejorar la calidad de vida ante contingencias. De acuerdo a Zavala (2022), para ser considerados parte de la compensación total deben cumplir con los siguientes requisitos: asignados a los puestos y no a las personas; ser recurrentes y no excepcionales; no estar sujetos a condiciones especiales; ser susceptibles de cuantificarse en dinero.

Entre los beneficios más habituales que se le suelen ofrecer a los trabajadores, se destacan la asignación de automóvil de la empresa; reconocimiento parcial o total de gastos de automóvil; préstamos personales; asistencia médica; seguros de vida; vivienda; club; asociaciones; vales para almuerzo; reintegro de gastos de almuerzos; viajes; planes de retiro; vacaciones adicionales; guardería; seminarios; festejos varios como día de cumpleaños; gimnasio.

La canasta de beneficios consiste en ofrecer al trabajador un listado de beneficios, entre los cuales puede elegir libremente, dentro de una cantidad determinada a priori. Además, se estipula un tiempo mínimo de uso para tener la posibilidad de modificar su elección. Esta estrategia permite, por un lado, al colaborador personalizar los beneficios, dando la posibilidad de elección entre los que les interese y realmente vaya a utilizar. Mientras que, a la organización le posibilita disminuir costos relacionados a los beneficios no utilizados por los colaboradores y, a su vez, demostrar su preocupación hacia los mismos con respecto a la conveniencia de disponer los beneficios ofrecidos. Por lo cual, la canasta de beneficios resulta una importante herramienta de RRHH en favor de lograr la fidelidad del trabajador.

La remuneración variable está conformada por incentivos a corto plazo e incentivos a largo plazo. Según el tipo de plan, va a variar el personal alcanzado por el esquema. Los incentivos a largo plazo se vinculan con derechos accionarios. En Argentina son utilizados, principalmente, en empresas multinacionales y para los niveles gerenciales. “Se utilizan en la medida que se pretenda retener al personal clave, incrementar el compromiso de los ejecutivos, premiar efectivamente el alto desempeño, tener un sistema flexible de compensación, alinear los intereses de la Dirección con los intereses de los accionistas” (Zavala, 2022). De acuerdo a Ayala (2022), se mencionan los siguientes:

- Opciones sobre acciones: es el derecho de compra, durante un período determinado, un cierto número de acciones.
- Derecho a la apreciación de acciones: gratificación periódica vinculada con la evolución del precio de la acción.
- Acciones restringidas: es el derecho que tienen ciertos ejecutivos de recibir un número de acciones cuando se cumplen ciertas condiciones.
- Acciones por desempeño: es el otorgamiento de acciones conforme a la *performance* de la empresa.
- Acciones fantasmas: es la entrega de acciones vinculadas a la creación de valor de la empresa.

En tanto que los incentivos de corto plazo, son ofrecidos, generalmente, en áreas comerciales o de producción. Su medición suele ser menor a un año. Miden variables de desempeño individual y/o grupal. Se relaciona con indicadores como ventas, *market share*, cobranzas, productividad, etc. Entre los mismos, se nombran las comisiones, incentivos por presentismo y puntualidad, premios y bonos.

De acuerdo a Zavala (2022), las gratificaciones normales se basan en objetivos preacordados. Generalmente, tienen diferente ponderación de acuerdo a la responsabilidad individual y su línea de influencia en la consecución de los resultados. El monto a percibir debería encontrarse directamente relacionado con el grado de cumplimiento de objetivos claramente especificados. Las maneras más habituales de expresarlos son una cierta cantidad de salarios; un determinado porcentaje del sueldo básico garantizado; un monto fijo por nivel de jerarquía. En tanto que, las gratificaciones especiales premian hechos puntuales, desempeños excepcionales o situaciones especiales. Es imprescindible que cualquier tipo de incentivo o gratificación tenga un piso (mínimo) y un techo (máximo). Adicionalmente, siempre deben estar directamente relacionados con las ganancias de la Organización.

Según Zavala (2022), entre las principales teorías de incentivos se destacan:

- Teoría de la contingencia: postula que los incentivos y compensaciones funcionan cuando se adecúan a las estrategias y características de la institución en la que se aplican, sobre todo en cuanto a las prácticas locales de Recursos Humanos.
- Teoría de las metas (*goal-setting theory*): las metas motivan a los trabajadores siempre y cuando sean percibidas como específicas y constituyan un reto.
- Teoría de la expectativa (*expectancy theory*): esta teoría postula que los incentivos funcionarán siempre y cuando la gente perciba que puede alcanzar la meta con los recursos a su disposición, que hay una relación entre su conducta y el logro de la meta y valoren el incentivo lo suficiente, de modo que se esfuercen para lograrlo.
- Teoría del dilema social (*social dilemma theory*): esta teoría postula que en situaciones de incentivos otorgados por logros del grupo de manera conjunta, los individuos tienen un incentivo para no cumplir sus responsabilidades esperando que el resto lo haga.

- Teoría del manejo participativo (*participative management theory*): esta teoría sugiere que cuando los trabajadores tienen opinión respecto de decisiones importantes y se les permite participar en ellas, es más probable que estén motivados para trabajar y se comprometan con la institución.

Los sistemas de remuneración han evolucionado. Poco a poco, las organizaciones dejan de lado los sistemas tradicionales para implementar aquellos estratégicos. En la Tabla 3 (Ayala, 2022), se puede observar, de forma comparativa, las principales diferencias entre dichos sistemas.

Tabla 3: Comparación entre sistemas de remuneración tradicional y estratégica, según Ayala.

| Características | Sistemas tradicionales | Sistemas de Remuneración estratégica |
|--|-------------------------------|---|
| Se hace foco en | El cargo | La persona |
| Estructuras salariales basadas | En el cargo | En el cargo, las habilidades y las competencias |
| Criterio base de reconocimiento | Antigüedad | Desempeño |
| Remuneración | Fija (sueldo base) | Fija y variable |
| Reconocimiento | Individual | Individual, grupal y organizacional |
| Remuneración como | Un costo organizacional | Una fuente de ventajas competitivas |
| Factor de motivación | Remuneración | Sistemas creativos de remuneración y reconocimiento |

A su vez, se ha desarrollado el concepto de salario emocional. El mismo consiste en el conjunto de conceptos tangibles como intangibles que ofrece un balance entre la vida y el bienestar psicológico. Su percepción va a variar de acuerdo al paradigma generacional. Mientras

que los *baby boomers* priorizan los beneficios a la salud, reconocimiento a su carrera, seguros y planes de jubilación; los de la generación X le dan importancia al balance entre la vida personal y el trabajo, trabajar *home office*, tener días libres, el *coaching*, la capacitación y el desarrollo personal. Por último, a los *millennials* les interesa la movilidad, conectividad, ambientes creativos, espacios de esparcimiento, tener tiempo para proyectos personales y actividades de voluntariado.

5.5 Capacitación

Blake (2000, pág. 22) define a la necesidad de capacitación “cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer por quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”. El proceso de capacitación consiste en detectar dichas necesidades, planificar y programar planes, implementarlos y evaluar sus resultados. Si bien existen diferentes formas para detectar necesidades de capacitación, se recomienda una combinación de dichas alternativas. Entre ellas, se enuncia el análisis del perfil de puesto y de proyectos; la revisión de los desvíos de los resultados; la alineación con otros proyectos de desarrollo de los Recursos Humanos; las encuestas de necesidad.

Blake (2000) plantea tres tipos de necesidades de capacitación. Las mismas son por discrepancia, es decir se carece de los conocimientos y/o habilidades requeridas; por cambio en la forma de hacer algo; por incorporación, al implementar nuevas tareas.

Como consecuencia del auge de internet, la formación tradicional se suele dejar de lado, tomando cada vez mayor preponderancia el *e-learning* o formación *online*. El mismo se refiere al aprendizaje, es decir al proceso de adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y

comportamientos, mediante medios electrónicos, es decir basado en la *web*. De este modo, dependiendo del grado de virtualidad, se distinguen como formas de *e-learning*: el *e-learning* puro o 100% Virtual; *blended-learning* o mixto y de apoyo.

En la Tabla 4, de acuerdo a Corrales Quispe (2020), se identifican las características diferenciales entre la formación tradicional y *online* o *e-learning*:

Tabla 4: Comparación entre formación tradicional y *online*, según Corrales Quispe.

| Formación tradicional | <i>E-learning</i> |
|--|--|
| El énfasis está en el profesor o instructor que imparte las clases. El alumno permanece en una situación relativamente pasiva. | El énfasis está en el alumno, protagonista de su aprendizaje y parte activa del proceso. |
| Parte de una base de conocimiento y el alumno debe ajustarse a ella. El sujeto recibirá pasivamente el conocimiento y a partir de ahí generará actitudes innovadoras, críticas e investigadoras. | Permite a los estudiantes que vayan a su propio ritmo de aprendizaje, basada en el concepto “ <i>just-in-time</i> ”, formación cuando se necesita, donde se necesita y al ritmo que se necesita. |
| Las clases se imparten en un aula (espacio físico). | No es necesario contar con espacios físicos sino que el aprendizaje se desarrolla en un entorno virtual. |
| La comunicación es siempre síncrona y lineal. | Se alterna la comunicación síncrona y asíncrona. |
| El profesor no recibe <i>feedback</i> del alumno. La comunicación es unidireccional. | La interactividad y complicitad profesor-alumno se convierten en elementos imprescindibles para el aprendizaje. Multidireccionalidad. |
| Horarios rígidos y establecidos (se desarrolla en un tiempo fijo). | Flexibilidad de horarios (su utilización tiende a reducir el tiempo de formación de los alumnos). |
| Se apoya en materiales impresos y en el profesor como fuente de presentación y | Se apoya en la combinación de diferentes materiales (impresos, sonoros, visuales y |

| | |
|---|---|
| estructuración de la información. | audiovisuales), es decir, se trata de una enseñanza multimedia. |
| Éxito del curso: repetición memorística de los contenidos. | Éxito del curso: satisfacción del alumno y aplicación instantánea de los contenidos aprendidos. |
| Se potencia la individualidad y la consecución de metas personales. | El énfasis está en el trabajo en grupo y el aprendizaje colaborativo. |

La formación *online* se caracteriza, principalmente, por ser interactiva; incorporar elementos multimedia; conformar un sistema abierto, en el cual los participantes tienen libertad dentro del dispositivo de formación, avanzan al ritmo propio y eligen sus propias opciones; independencia de espacio, tiempo y dispositivo; distribución a través de redes y servidores; comunicación intercultural; multiplicidad de expertos; aprendizaje colaborativo; evaluación *online*. Además, implica una reducción de costos, tanto desde el punto de vista del organizador, como de los participantes. Mientras que los primeros, los disminuyen en instalaciones, electricidad y mantenimiento, los alumnos evitan gastos de desplazamiento y el tiempo de traslado y de adquisición de material en formato papel.

Con relación a los ámbitos de formación, cada vez más las empresas incorporan la formación interna, a fin de capacitar a sus colaboradores, ya sea de forma presencial como *online*. Dichos proyectos de capacitación deben estar liderados por el área de Recursos Humanos, con la participación del nivel directivo de la organización; establecer un sistema de tutorías y de seguimiento.

En los últimos años se desarrolló el modelo de aprendizaje 70:20:10. El mismo establece que una persona se instruirá en forma efectiva cuando divida su aprendizaje en tres partes; en donde el 10% del mismo se enfoca a la educación formal estructurada, ya sea de forma virtual o presencial; el 20% al aprendizaje social, es decir de otras personas; el 70% restante al

aprendizaje experimental, dedicado al trabajo. Como consecuencia de que las organizaciones son diferentes, dichos porcentajes varían de acuerdo a las necesidades y características propias. Se relaciona con las teorías de la percepción relacionadas con la retención de conocimientos según el tipo de aprendizaje. Aplicar este modelo supone un cambio en la función de Recursos Humanos en cuanto a la gestión de la formación. Por un lado, se gestionan entornos de aprendizaje, en vez de ofrecer un catálogo de cursos. En tanto que, se diseñan experiencias de trabajo, en vez de ofrecer materiales estructurados. Este modelo presenta como ventajas combatir la fatiga del aprendizaje, el cual suele producirse cuando solamente se usa un único recurso o canal; fomentar la cultura de la colaboración y la compartición de información, incluso a nivel global de la organización; aprender practicando y superando retos; mejorar la capacidad de adaptación al cambio y atracción de talento; mayor agilidad y flexibilidad, los cuales se relacionan con los conceptos de aprendizaje continuo y *just in time learning*.

Entre las herramientas experimentales o vivenciales, se mencionan la realidad virtual o aumentada; rotación de los puestos de trabajo; rotación de enfoques dentro de un mismo rol; *secondment*, el cual consiste en enviar a un miembro de una organización a otra de manera temporal; actividades comunitarias. En tanto que, las herramientas sociales mayormente utilizadas son el *coaching* y *mentoring*; *feedback* 360°; *feedback* informal; grupos de debate, principalmente, con metodologías como el *action learning grupal*, en el cual se plantea un problema complejo a un grupo de personas.

5.6 Competencias

Blake (2000, pág. 46) define a las competencias como “el conjunto de características personales que pueden ser relacionadas en forma causal con un resultado superior”. En tanto que,

de acuerdo a Ayala (2022), conforma un modo observable de funcionamiento integrado de la persona, proveyéndola de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en situaciones nuevas.

Las competencias varían de acuerdo al puesto y si se tiene o no colaboradores a cargo. De acuerdo a Faranna (2022), las competencias genéricas que suelen estar presentes en el caso de no tener colaboradores a cargo son las siguientes:

- Capacidad analítica: es aquella que permite comprender una situación o problema, identificar y organizar las partes y con el propósito de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para llevar a cabo el plan de acción.
- Innovación: se refiere a la capacidad de generar soluciones novedosas y aplicables que agreguen valor a sus tareas y al negocio.
- Proactividad: consiste en tener iniciativa y autonomía.
- Comunicación: es la habilidad de intercambiar ideas e información en forma clara, completa, precisa y oportuna, teniendo en consideración las necesidades del interlocutor y su posible impacto en los mismos.
- Flexibilidad: se refiere a la capacidad de adaptación, con eficacia, en variadas situaciones y con distintas personas, apreciando dichas perspectivas diferentes y actuando de forma proactiva ante los cambios.
- Trabajo en equipo: se refiere a la actitud para colaborar y trabajar con personas, tanto de su área como de otras, generando un buen clima de trabajo, con el fin de lograr los objetivos planteados.

En tanto que, de acuerdo a Faranna (2022), en aquellos puestos con colaboradores a cargo, se agregan las siguientes capacidades:

- **Visión estratégica:** se refiere a la capacidad para entender los cambios y aprovechar las oportunidades del entorno; determinar su impacto tanto a corto como mediano plazo; optimizar las fortalezas; actuar sobre las debilidades.
- **Negociación:** es la capacidad para lograr acuerdos y compromisos beneficiosos, en favor beneficio de la organización.
- **Orientación a resultados:** es la capacidad para trabajar con constancia en la ejecución de proyectos y consecución de objetivos.
- **Toma de decisiones estratégicas:** permite analizar diferentes opciones, teniendo en consideración las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el área, con el fin de seleccionar la alternativa más adecuada.
- **Desarrollo de colaboradores:** consiste en poder formar y desarrollar el equipo de trabajo de acuerdo a sus fortalezas y potencial, generando sentido de compromiso en pos del logro de objetivos.
- **Dominio emocional:** se refiere a la capacidad para mantener el equilibrio emocional frente a las exigencias que se presentan.

5.7 Automatización Robótica de Procesos

RPA es aquella herramienta que permite automatizar tareas repetitivas a fin de optimizar los procesos, es decir lograr mayor eficiencia y agilidad, disminuir errores, tiempo y costos, lo cual influye positivamente en la satisfacción al cliente. El trabajador podrá focalizar sus esfuerzos en tareas que agreguen valor y para las cuales se requiera creatividad, capacidad de resolución de problemas y propuesta de mejoras.

RPA consiste en una tecnología de *software* para automatizar tareas digitales. Sus usuarios crean robots de *software* llamados “*bots*” los cuales imitan las acciones digitales de los humanos para luego ejecutar procesos basados en reglas. Esto se logra ya que dichos *bots* se pueden programar, clonar, personalizar y compartir. Además, los mismos pueden interactuar con cualquier aplicación o sistema y adaptarse a cualquier interfaz o flujo de trabajo, sin necesidad de cambiar los sistemas, aplicaciones o procesos empresariales existentes. Adicionalmente, operaran las 24 horas, sin interrupciones, de forma rápida, fiable y precisa.

RPA produce beneficios, entre los que se mencionan la reducción de costos y errores, el aumento de precisión y aceleración de los procesos, la mejora en la interacción y administración de la información, el aumento de la eficiencia, atención y satisfacción del cliente. Como consecuencia, mejora los resultados y permite obtener ventajas competitivas. Asimismo, posibilita reasignar las tareas de los trabajadores, dándoles la posibilidad de enfocarse en aquellas que agreguen valor, solucionen problemas y mejoren procesos.

Para implementar *RPA*, es conveniente que se sigan las siguientes fases de:

1. Planeamiento: se recolectan los procesos, se buscan los objetos de prueba y se analiza el enfoque de la implementación.
2. Desarrollo: se crean los flujos de trabajo automatizados.
3. Prueba: se identifican ineficiencias a fin de corregirlas.
4. Soporte y mantenimiento: se garantiza que toda la organización tenga acceso al soporte técnico y que dicho *software* se mantenga actualizado y en correcto funcionamiento.

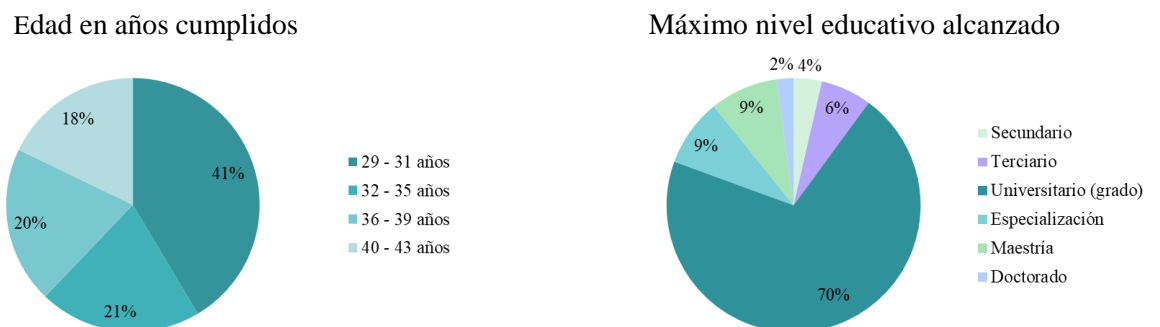
6. RESULTADOS

Los resultados se presentan tanto a nivel general como específico. En este último, de acuerdo a la cantidad de personas a cargo, se definieron 4 rangos con el fin de estudiar la situación y preferencias de los *millennials* en cada uno de ellos. Se utilizó el programa *Excel* para el análisis de la base de datos.

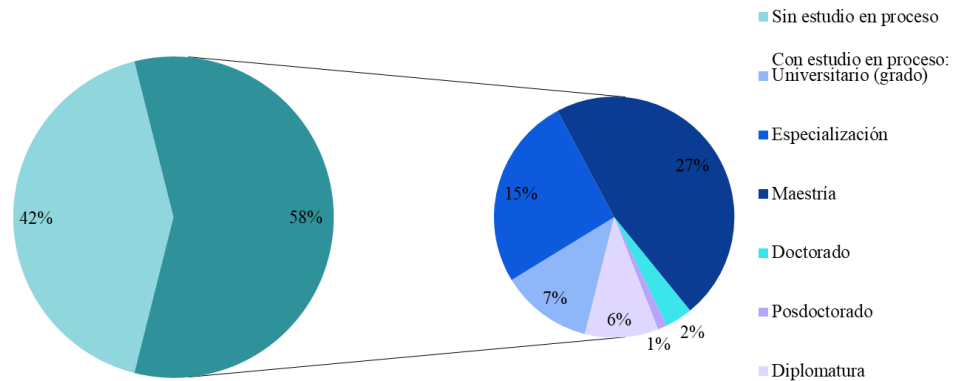
6.1 Resultados generales

De los 140 encuestados, el 41% tiene entre 29 y 31 años; el 21% entre 32 y 35 años; el 20% entre 36 y 39 años; el 18% restante entre 40 y 43 años. Con relación al mayor nivel educativo finalizado por los encuestados, el 4% tiene solamente el secundario completo, el 6% estudio terciario, el 70% universitario de grado, el 9% especialización, el 9% maestría y 2% doctorado. El 42% del total no está estudiando en el momento de la realización de la encuesta, mientras que el 58% sí lo está (7% estudios universitarios de grado, 15% especialización, 6% diplomatura, 27% maestría, 2% doctorado y 1% posdoctorado).

Gráfico 1: Porcentaje de encuestados según edad en años cumplidos, máximo nivel educativo alcanzado y estudios en proceso.

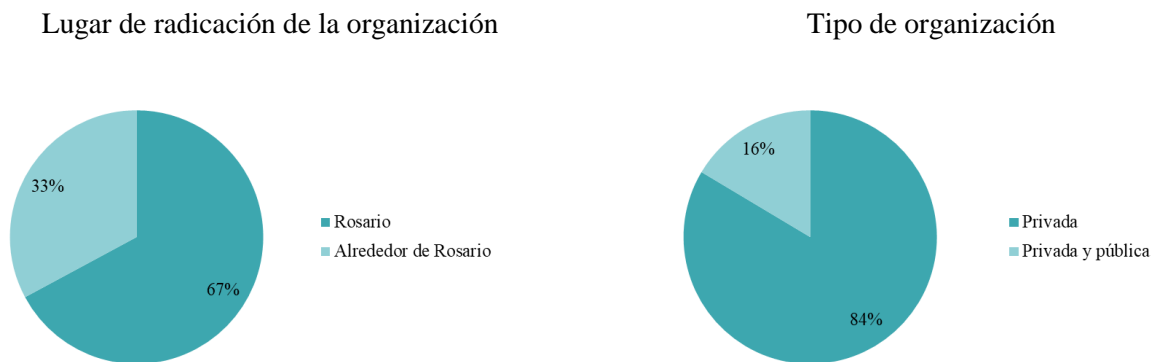


Estudios en proceso



Con respecto al tipo de organización donde desarrollan sus actividades, el 84% trabaja en empresa privada y el 16% restante trabaja tanto en organización privada como pública¹. El 67% de los encuestados trabaja en una organización la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Rosario y el 33% se encuentra radicada en los alrededores de Rosario.

Gráfico 2: Porcentaje de encuestados según el lugar de radicación y tipo de organización donde desarrollan su trabajo.



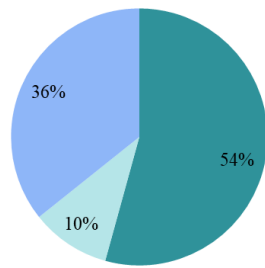
De acuerdo a los resultados obtenidos, con respecto a la modalidad de trabajo actual, al 54% de los encuestados, se les exige la presencialidad, al 36% la modalidad híbrida y al 10% la

¹ A quienes trabajan en ambos tipos de organizaciones, se les ha requerido continuar respondiendo la encuesta en base a su experiencia, solamente, en organizaciones privadas.

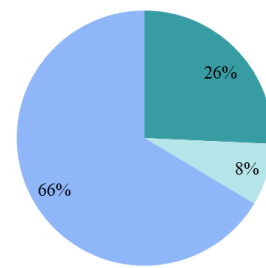
virtual. A partir de dicha encuesta, el 66% ha expresado su preferencia por la modalidad híbrida, a diferencia de la presencial y la virtual, 26% y 8%, respectivamente (Gráfico 3).

Gráfico 3: Porcentaje de encuestados según la modalidad de trabajo actual y la preferente.

A) Modalidad de trabajo Actual

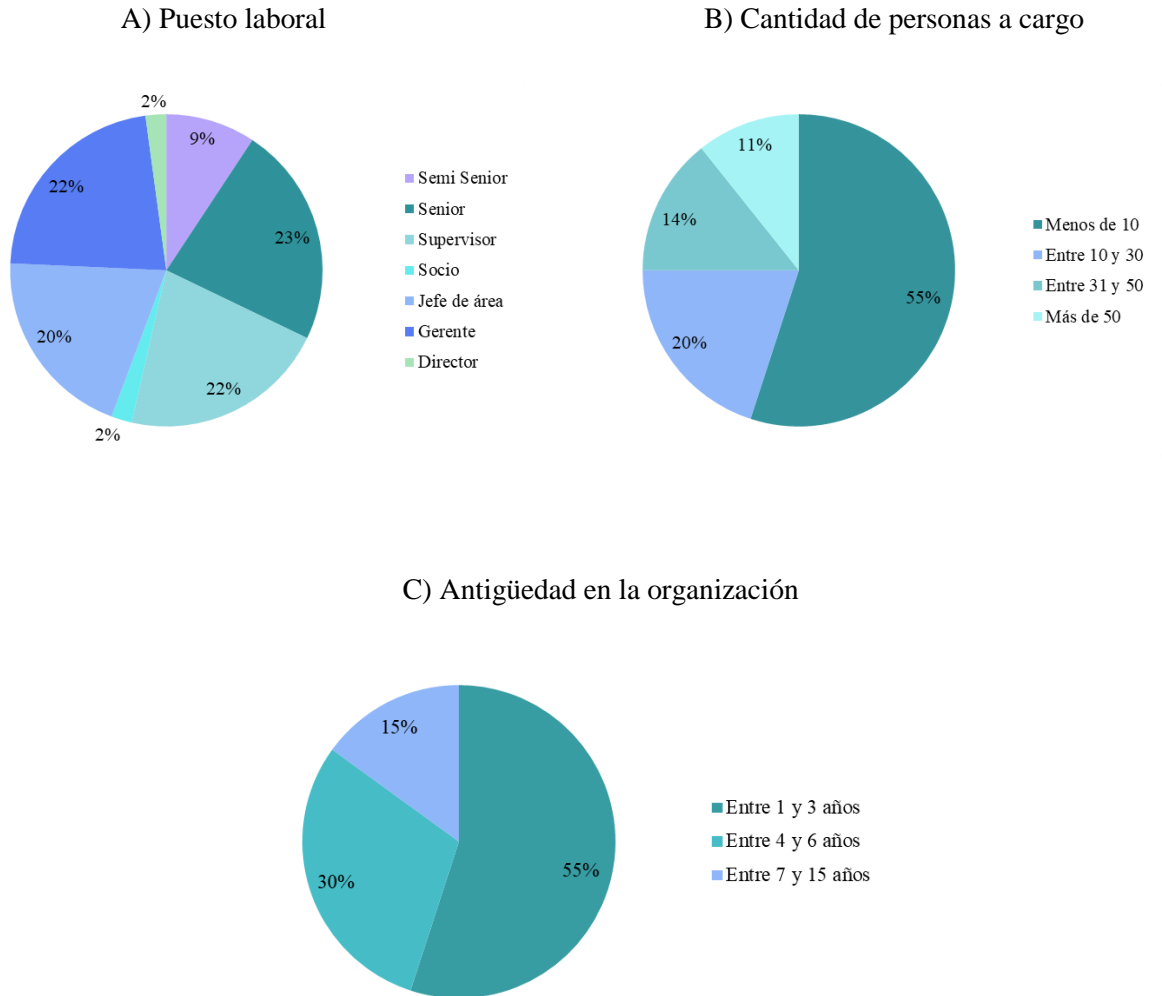


B) Modalidad de trabajo Preferente



Entre los encuestados, se encuentran trabajadores en distintos puestos jerárquicos. El 9% ocupan el puesto de Analista Semi *Senior*, 23% Analista *Senior*, 22% Supervisor, 20% Jefe de área, 22% Gerente, 2% Director y 2% Socio. El 55% de los encuestados tiene menos de 10 colaboradores a cargo, 20% entre 10 y 30, 14% entre 31 y 50 y el 11% más de 50. Con relación a la antigüedad en las organizaciones en las cuales se desempeñan, el 55% de los encuestados trabajó entre 1 y 3 años en las mismas, 30% entre 4 y 6, en tanto que el 15% entre 7 y 15 años (Gráfico 4).

Gráfico 4: Porcentaje de encuestados según puesto laboral, cantidad de personas a cargo y antigüedad en la organización donde se desempeñan.

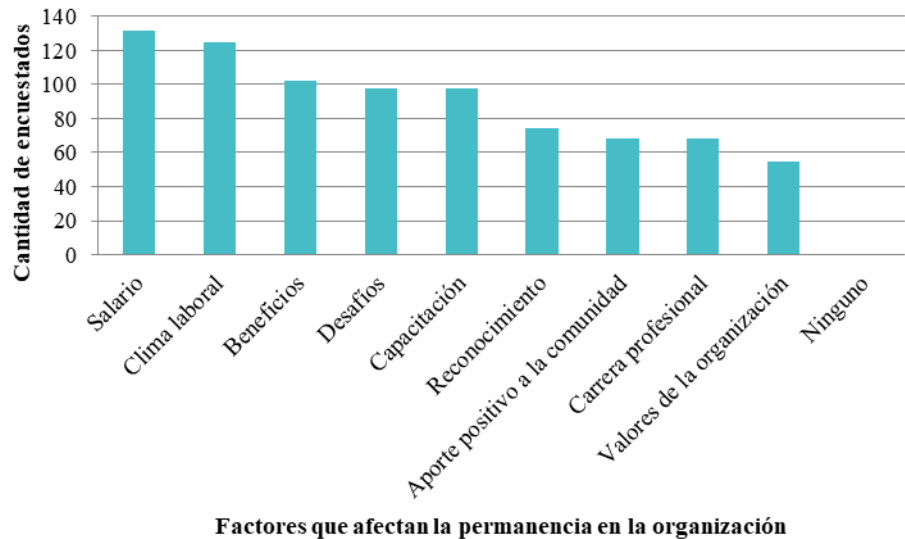


De acuerdo a los factores² que afectan la permanencia en la organización, si bien el salario es el preponderante, para el 94% de los encuestados, no es el único con relación a los demás factores propuestos. Por un lado, el 89% coincide que el clima laboral es otro factor destacado; en tanto que el 70% considera que tanto los beneficios, los desafíos como la capacitación son factores importantes. Además, han demostrado interés por los restantes

² Ningún encuestado propuso una opción diferente a los factores planteados en la encuesta, cuando tenía la posibilidad de hacerlo.

factores: reconocimiento el 53%, carrera profesional el 49%, aporte positivo a la comunidad el 49% y valores de la organización el 39%. En la Gráfico 5, se observa el orden de preponderancia entre los distintos factores previamente desarrollados.

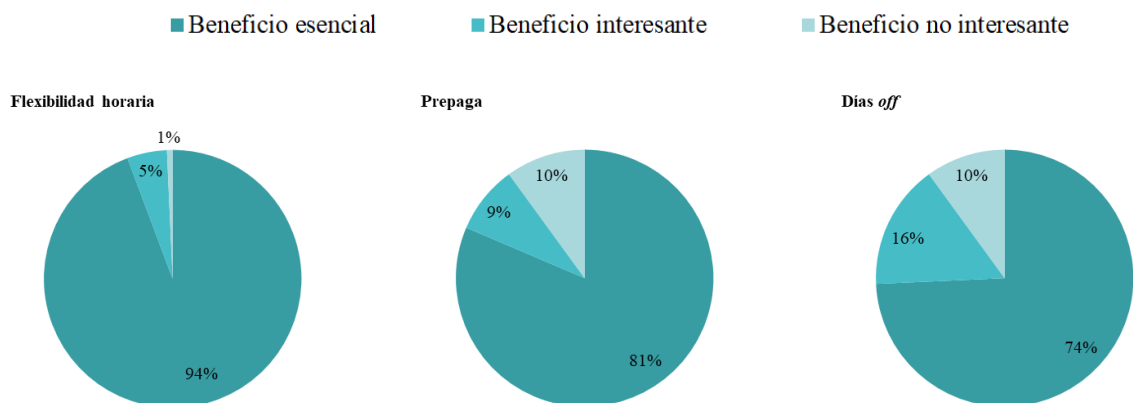
Gráfico 5: Distribución de los factores que afectan la permanencia en la organización.



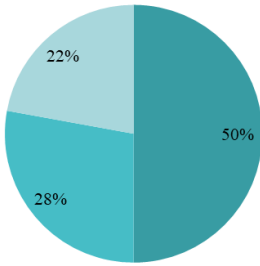
En cuanto a la preferencia de forma de capacitación, de acuerdo a los resultados obtenidos, la mejor es de manera presencial, en directo, con variedad horaria a elección y realizado por personas externas a la organización. Mientras que con relación a los beneficios, en la encuesta se ha diferenciado entre aquellos que son considerados esenciales e interesantes por los *millennials* encuestados. A partir de que la pregunta relacionada a este punto es de respuesta mixta, han incluido los conceptos de vestimenta y descuentos en comercios. De acuerdo al 99% de los encuestados, la flexibilidad horaria es un beneficio que las organizaciones deberían brindar, de los cuales el 94% lo cree esencial y el 5%, interesante. El 90% piensa que la prepaga es un beneficio que las organizaciones deben poner foco al momento de analizar la oferta de beneficios. El 81% lo considera esencial, mientras que el 9%, interesante. Asimismo, los días *off*

son otro beneficio que las empresas deben tener presente, ya que al 74% le resulta esencial y al 16% interesante. Los motivos por días libres son muy variados y dependen de cada organización, los más frecuentes son cumpleaños, fiestas de fin de año, maternidad, estudio y examen adicional a lo estipulado en la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 en el artículo N°158 inc. E), o incluso sin motivo alguno, lo cual se suma a las vacaciones. Otro beneficio que se destaca son las clases de idioma según el 78% de los encuestados. Para el 50% son esenciales y el 28% interesante. Entre el 20% y 30% de los encuestados coincide que son beneficios esenciales los descuentos en estudios y en gimnasios, el comedor en planta o el envío de viandas, en caso de modalidad virtual, y el servicio de traslado para ir y volver de la oficina. En tanto que, el 44% considera que los programas de meditación son beneficios interesantes. En el Gráfico 6 se puede apreciar la preferencia de los encuestados por cada beneficio, con su respectiva clasificación.

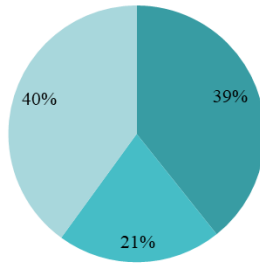
Gráfico 6: Porcentaje de preferencia de los encuestados con relación a los tipos de beneficios considerados.



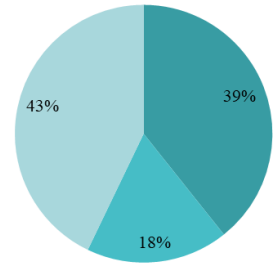
Clases de idioma



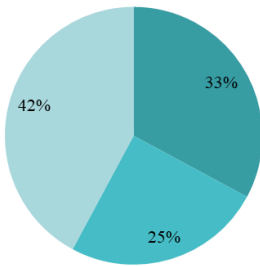
Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual



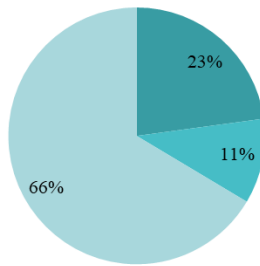
Descuentos en gimnasios



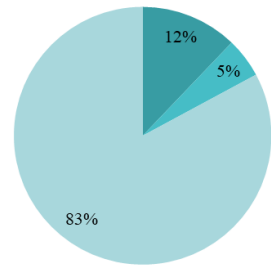
Descuentos en estudios



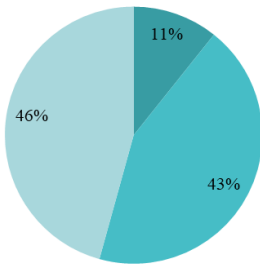
Servicio de traslado para ir y volver de la oficina



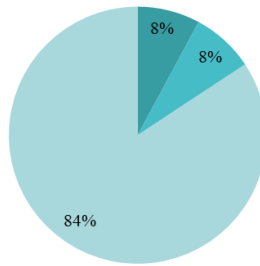
Guardería



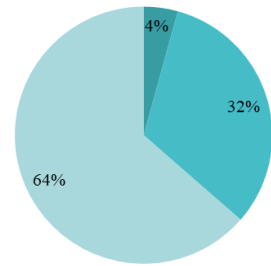
Programas de meditación



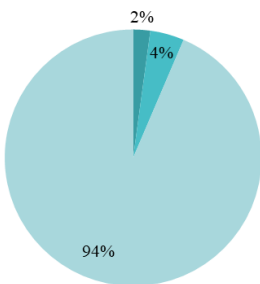
Gimnasio en planta



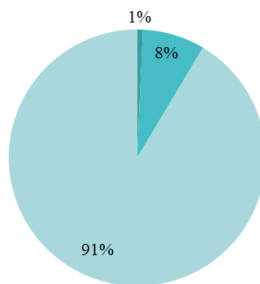
Caja de productos



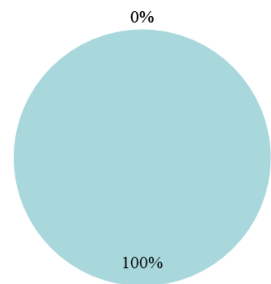
Descuentos en comercios



Vestimenta



Ninguno



6.2 Resultados específicos

Se han definido 4 grupos en relación a la cantidad de colaboradores a cargo: menos de 10, entre 10 y 30, entre 31 y 50 y más de 50. A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada uno de ellos.

Resultados específicos de millennials con menos de 10 colaboradores a cargo

De los 140 encuestados, 77 de ellos tienen menos de 10 colaboradores a cargo, siendo su edad promedio 33 años. En cuanto al mayor nivel educativo completo, el 4% tiene secundario; 6% terciario; 75% universitario de grado; 6% especialización; 6% maestría; 1% doctorado. Mientras que el 43% no está estudiando actualmente y el 57% restante sí lo está (23% maestría; 16% especialización; 9% universitario de grado; 8% diplomatura; 1% doctorado).

Con respecto al tipo de organización, el 91% trabaja en empresa privada, mientras que el 9% lo hace tanto en organización privada como pública. El 65% de los encuestados trabaja en una organización ubicada en la ciudad de Rosario y el 35% en una radicada en zona aledaña de dicha ciudad. De acuerdo a la modalidad de trabajo actual, al 48% se les exige trabajar de forma presencial; al 39% híbrida y al 13% virtual. En tanto que, el 78% de los encuestados de este grupo prefieren la modalidad híbrida; 12% virtual y 10% presencial.

En relación a los puestos jerárquicos que ocupan los encuestados pertenecientes a este grupo, el 42% es analista *senior*; el 26% supervisor; 17% analista semi *senior*; 13% jefe de área; 1% gerente; 1% socio. La antigüedad promedio desempeñándose en las organizaciones actuales para este grupo es de 3,2 años. Mientras que el 72% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad en la organización actual, el 22% entre 4 y 6 años y el 6% entre 7 y 15 años.

De acuerdo a este grupo de encuestados, si bien el 99% expresó que el salario es un factor que afecta su permanencia en la organización, hay otros aspectos que, gran parte de ellos,

consideran fundamentales. Para el 91% lo es clima laboral, 78% los beneficios y 77% la capacitación. Adicionalmente, el 64% considera que los desafíos es un factor que influye en su permanencia, tal como el 57% al reconocimiento y el 53% al aporte positivo a la comunidad. Con respecto a la preferencia en la forma de capacitación, para este grupo, la ideal es que se realice por personas externas a la organización, con variedad horaria a elección y grabada, considerándose igual si se lleva a cabo de forma presencial o virtual.

En relación a los beneficios esenciales, el 95% prefiere la flexibilidad horaria, el 87% la prepaga, el 77% los días *off* y el 52% las clases de idioma. Entre los beneficios considerados interesantes, el 44% se inclina por programas de meditación, el 35% caja de productos de la organización, el 30% clases de idioma, el 26% descuentos en estudios, entre otros.

Resultados específicos de millennials que tienen entre 10 y 30 colaboradores a cargo

A este grupo de encuestados con colaboradores a cargo entre 10 y 30 lo conforman 28 personas de las 140 encuestadas totales. La edad promedio es de 33 años. En relación al mayor nivel educativo completo, el 7% tiene secundario; 4% terciario; 82% universitario de grado y 7% especialización. Al momento de llevar a cabo la encuesta, el 54% no está estudiando y el 46% sí lo está (24% maestría; 11% especialización; 11% universitario de grado).

Según el tipo de organización que trabajan al momento de la encuesta, el 79% lo hace en empresa privada y el 21% tanto en organización privada como pública. Además, el 75% de los encuestados desarrollan su actividad en una organización la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Rosario y el 25% radicada en zona aledaña a dicha ciudad. Actualmente, la modalidad de trabajo exigida para el 64% es la presencial, mientras que al 25% la híbrida y al 11% la virtual. El 50% de este grupo prefieren la modalidad híbrida; 46% la presencial y 4% la virtual.

De acuerdo a los puestos jerárquicos que ocupan los encuestados que conforman este grupo, el 57% es jefe de área; el 35% supervisor; 4% gerente y 4% socio. La antigüedad promedio desempeñándose en las organizaciones actuales para este grupo es de 3,4 años. El 61% trabaja en la organización actual entre 1 y 3 años, el 36% entre 4 y 6 años y el 3% entre 7 y 15 años.

Con respecto a los factores que afectan la permanencia en la organización, a pesar de que el 96% expresó que clima laboral es uno de ellos, no es el único. El salario lo es para el 89%; los beneficios para el 86%; los desafíos para el 82% y la capacitación para el 82%. Además, al 57% le influye el aporte positivo a la comunidad y al 50% el reconocimiento. En relación a la preferencia en la forma de capacitación, se observa que la forma ideal es que se realice de forma presencial, por personas externas a la organización, en directo y con variedad horaria a elección.

Por último, referido a los beneficios esenciales, el 93% indicó que la flexibilidad horaria es uno de ellos, el 89% elige la prepaga, el 86% los días *off*, el 68% las clases de idioma, el 68% los descuentos en gimnasios y el 50% los descuentos en estudios. Mientras que entre los beneficios considerados interesantes, el 57% prefiere programas de meditación, el 29% caja de productos de la organización, el 21% comedor en planta o envío de viandas en caso de modalidad virtual, entre otros.

Resultados específicos de millennials que tienen entre 31 y 50 colaboradores a cargo

De las 140 personas encuestadas, 20 de ellas tienen entre 31 y 50 colaboradores a cargo y su edad promedio es de 36 años. En relación a su mayor nivel educativo completo, el 10% tiene terciario; 70% universitario de grado; 15% especialización; 5% maestría. Además, el 25% no está estudiando al momento de realizar la encuesta, en tanto que el 75% sí lo está (35% maestría; 30% especialización; 10% diplomatura).

Con respecto al tipo de organización donde se desempeñan, el 75% trabaja en empresa privada y el 25% lo hace tanto en organización privada como pública. Adicionalmente, el 50% trabaja en una organización ubicada en la ciudad de Rosario y el 50% en una radicada en zona aledaña a la misma. En relación a la modalidad de trabajo actual, al 55% se les exige trabajar de forma presencial; al 40% híbrida y al 5% virtual. En tanto que el 55% expresó su preferencia por la modalidad híbrida; 40% presencial y 5% virtual. El 90% de los encuestados ocupan el puesto de gerente, el 5% el de director y el 5% el de socio. La antigüedad promedio desempeñándose en las organizaciones actuales para este grupo es de 5,7 años. El 20% trabaja en la organización actual entre 1 y 3 años, el 45% lo hace entre 4 y 6 años y el 35% entre 7 y 15 años.

Los factores que afectan la permanencia en las organizaciones de este grupo son variados. El 95% expresó que el salario es uno de ellos. Para el 80% el clima laboral es otro de dichos factores. Mientras que para el 75% lo son los desafíos. Adicionalmente, el 55% considera que la carrera profesional influye en su permanencia. Al 55% les afecta los valores de la organización y al 50% el reconocimiento, entre otros. Con respecto a la preferencia de los encuestados de este grupo en la forma de capacitación, la ideal es que se lleve a cabo por personas externas a la organización, con variedad horaria a elección, en directo y presencial.

Con relación a los beneficios los cuales se consideran esenciales, el 95% coincide que la flexibilidad horaria es uno de ellos. El 75% indicó la prepaga y el 75% los días *off*. Mientras que entre los beneficios considerados interesantes para dicho grupo, el 50% prefiere descuentos en gimnasios, el 44% programas de meditación, el 40% caja de productos de la organización, el 35% clases de idioma, entre otros.

Resultados específicos de millennials con más de 50 colaboradores a cargo

De las 140 personas encuestadas, 15 de ellas tienen más de 50 colaboradores a cargo. La edad promedio de este grupo es de 40 años. Con respecto al mayor nivel educativo completo, el 7% tiene terciario; 27% universitario de grado; 13% especialización; 40% maestría; 13% doctorado. Al momento de completar la encuesta, el 40% no está estudiando y el 60% sí lo está (40% maestría; 13% doctorado; 7% posdoctorado).

Con relación al tipo de organización donde se desempeñan, el 67% lo hace en empresa privada y el 33% lo hace tanto en organización privada como pública. El 87% de los encuestados trabaja en una organización la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Rosario, en tanto que el 13% en una radicada en los alrededores de Rosario. La modalidad de trabajo del 67% es la presencial y la del 33% es la híbrida. El 53% de los encuestados de este grupo indicaron que prefieren la modalidad híbrida y el 47% la presencial. El 74% de los encuestados ocupa el puesto de gerente, el 13% de jefe de área y el 13% de director. La antigüedad promedio desempeñándose en las organizaciones actuales para este grupo es de 6,9 años. Mientras que el 7% lleva trabajados en la organización actual entre 1 y 3 años, el 40% lo hace entre 4 y 6 años y el 53% entre 7 y 15 años.

Para este grupo, el salario y el clima laboral son los principales factores que influyen en la permanencia en la organización para este grupo. Adicionalmente, se destacan en menor medida los desafíos, la carrera profesional, los valores de la organización y los beneficios, entre otros. Con respecto a la preferencia en la forma de capacitación, la ideal es que se realice de manera presencial, en directo, con variedad horaria a elección, considerándose igual si se lleva a cabo por personas externas o internas a la organización.

Con relación a los beneficios considerados esenciales, se priorizan la flexibilidad horaria la prepaga, los días *off* y el comedor en planta o envío de viandas en caso de modalidad virtual.

Entre los beneficios considerados interesantes, se eligieron los días *off*, los descuentos en estudios, clases de idioma, descuentos en gimnasios, programas de meditación, el comedor en planta o envío de viandas en caso de modalidad virtual, entre otros.

6.3 Comparación de los resultados

En base a las principales características estudiadas, se han comparado los resultados obtenidos de los diferentes grupos a partir de la cantidad de colaboradores a cargo. Mientras que, en algunas características resultan relevantes, se los comparó con los generales.

En la Tabla 5, se han resumido las características generales investigadas, pudiendo observarse que, en aquellos puestos con mayor cantidad de colaboradores a cargo, aumenta la edad promedio de quienes los ocupan. Adicionalmente, tanto los resultados particulares como general del grupo bajo estudio, aproximadamente el 90% de los mismos, tienen estudios universitarios, teniendo en consideración tanto estudios de grado y posgrado. A su vez, en todos los grupos, más del 46% se encuentra estudiando. Con relación a la antigüedad de los encuestados en la organización donde desarrollan sus actividades, se visualiza una tendencia en aumento de acuerdo a la cantidad de colaboradores a cargo. Por otro lado, en las preferencias en la forma de capacitación, hay diferencias entre los resultados específicos con respecto al del grupo completo. En el grupo con menos de 10 colaboradores a cargo, se observa preferencia por la virtualidad al realizarse capacitaciones, mientras que les resulta indistinto que se lleve a cabo por personas internas o externas a la organización. Tanto el grupo que tiene entre 10 y 30 colaboradores, como el de entre 31 y 50, coincidió con los resultados del grupo completo. Mientras que el grupo con más de 50 colaboradores, se diferenció del grupo completo, el hecho

de que le resulte indistinto que sea llevado a cabo por personas externas o internas a la organización.

Tabla 5: Resultados específicos de acuerdo a la cantidad de colaboradores a cargo y del grupo completo sobre las principales características estudiadas.

| Características | Grupos de acuerdo a cantidad de colaboradores a cargo | | | | Grupo completo |
|---|--|--|--|--|--|
| | Menos de 10 | Entre 10 y 30 | Entre 31 y 50 | Más de 50 | |
| Edad promedio en años cumplidos | 33 años | 33 años | 36 años | 40 años | 34 años |
| Estudios completos universitario de grado | 75% | 82% | 70% | 27% | 71% |
| Estudios completos universitario de posgrado | 14% | 7% | 20% | 67% | 19% |
| Estudios completos universitario | 89% | 89% | 90% | 94% | 90% |
| Estudios en proceso | 57% | 46% | 75% | 60% | 58% |
| Antigüedad promedio en la organización actual | 3,2 años | 3,4 años | 5,7 años | 6,9 años | 4 años |
| Preferencias de forma de capacitación | Presencial; con variedad horaria a elección; grabada; externa. | Presencial; con variedad horaria a elección; en directo; externa | Presencial; con variedad horaria a elección; en directo; externa | Presencial; con variedad horaria a elección; en directo; externa o interna | Presencial; con variedad horaria a elección; en directo; externa |

En la Tabla 6, se puede apreciar que en relación a la modalidad de trabajo preferente, tanto el resultado del grupo completo como en los subgrupos derivados según la cantidad de colaboradores a cargo, coincide con la preferencia de la modalidad híbrida sobre la presencial y virtual.

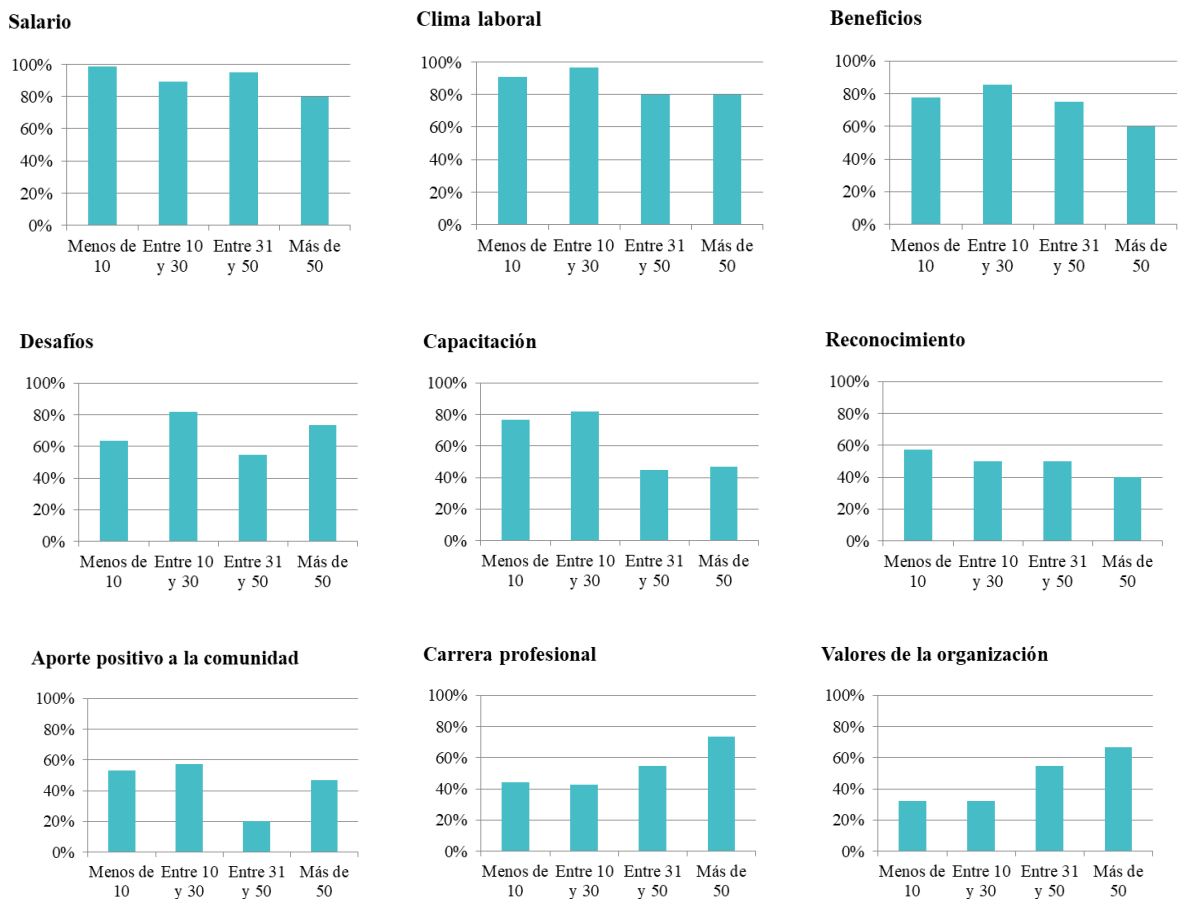
Tabla 6: Preferencia de modalidad de trabajo de acuerdo a la cantidad de personas a cargo como al grupo completo.

| Modalidad de trabajo preferente | Grupos de acuerdo a cantidad de colaboradores a cargo | | | | Grupo completo |
|---------------------------------|---|---------------|---------------|-----------|----------------|
| | Menos de 10 | Entre 10 y 30 | Entre 31 y 50 | Más de 50 | |
| Presencial | 8 | 13 | 8 | 7 | 36 |
| Virtual | 9 | 1 | 1 | 0 | 11 |
| Híbrido | 60 | 14 | 11 | 8 | 93 |
| Total | 77 | 28 | 20 | 15 | 140 |

Se ha aplicado el *test* de independencia Chi-Cuadrado para evaluar si la preferencia en la modalidad de trabajo está asociada a la cantidad de colaboradores a cargo, en base a la población bajo estudio. Lo cual resultó estadísticamente significativo ($p < 0,0009$), concluyendo que existe asociación entre las dos variables estudiadas.

En el Gráfico 7, se puede observar el porcentaje de preferencia de los distintos factores de permanencia en las organizaciones donde actualmente se desempeñan los encuestados, según el grupo que pertenece el mismo de acuerdo a la cantidad de colaboradores a cargo.

Gráfico 7: Porcentaje de preferencia en base a los factores que afectan la permanencia en la organización según la cantidad de colaboradores a cargo



Se concluye que, cualquiera sea la cantidad de personas a cargo, más del 80% de los encuestados considera que, tanto el salario como el clima laboral, influyen en su decisión de permanecer en la organización. En tanto que existen otros factores que no son tan apreciados en el momento de decidir la continuidad en la organización según la cantidad de personas a cargo, tales como reconocimiento y aporte positivo a la comunidad.

En la Tabla 7, se presenta, en orden decreciente, el porcentaje de preferencia de los beneficios esenciales considerados por los encuestados, de acuerdo a la cantidad de colaboradores a cargo. Se observa que, indistintamente de dicha categorización, coinciden que los beneficios más importantes son tener flexibilidad horaria, prepaga y días *off*.

Tabla 7: Porcentaje de preferencia de beneficios esenciales, ordenados decrecientemente, según cantidad de personas a cargo.

| Menos de 10 colaboradores | | Entre 10 y 30 colaboradores | | Entre 31 y 50 colaboradores | | Más de 50 colaboradores | |
|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| Beneficio | % | Beneficio | % | Beneficio | % | Beneficio | % |
| Flexibilidad horaria | 95% | Flexibilidad horaria | 93% | Flexibilidad horaria | 95% | Flexibilidad horaria | 93% |
| Prepaga | 87% | Prepaga | 89% | Prepaga | 75% | Prepaga | 47% |
| Días off | 77% | Días off | 86% | Días off | 75% | Días off | 40% |
| Clases de idioma | 52% | Clases de idioma | 68% | Clases de idioma | 35% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 40% |
| Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 42% | Descuentos en gimnasios | 68% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 35% | Descuentos en estudios | 27% |
| Descuentos en gimnasios | 40% | Descuentos en estudios | 50% | Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 35% | Clases de idioma | 27% |
| Descuentos en estudios | 30% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 36% | Guardería | 30% | Caja de productos | 13% |
| Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 29% | Programas de meditación | 21% | Descuentos en estudios | 25% | Descuentos en gimnasios | 7% |
| Gimnasio en planta | 10% | Guardería | 11% | Descuentos en gimnasios | 15% | Programas de meditación | 7% |
| Guardería | 9% | Servicio de traslado para | 7% | Programas de meditación | 5% | Servicio de traslado para | 7% |
| Programas de meditación | 9% | Caja de productos | 4% | Gimnasio en planta | 5% | Guardería | 7% |
| Caja de productos | 4% | Otro: Descuentos en comercios | 4% | Caja de productos | 0% | Gimnasio en planta | 7% |
| Otro: Descuentos en comercios | 4% | Gimnasio en planta | 4% | Otro: Vestimenta | 0% | Otro: Vestimenta | 7% |
| Otro: Vestimenta | 4% | Otro: Vestimenta | 0% | Otro: Descuentos en comercios | 0% | Otro: Descuentos en comercios | 0% |

Adicionalmente, en la Tabla 8, se puede visualizar, en orden decreciente, el porcentaje de preferencia de los beneficios considerados interesantes por los encuestados, discriminado de acuerdo a la cantidad de colaboradores a cargo. Se observa que los programas de meditación y la caja de productos de la organización tienen mayor injerencia que el servicio de traslado para ir y volver de la oficina, la entrega de vestimenta, la guardería o los descuentos en comercios.

Tabla 8: Porcentaje de preferencia de beneficios interesantes, ordenados decrecientemente, según cantidad de personas a cargo.

| Menos de 10 colaboradores | | Entre 10 y 30 colaboradores | | Entre 31 y 50 colaboradores | | Más de 50 colaboradores | |
|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| Beneficio | % | Beneficio | % | Beneficio | % | Beneficio | % |
| Programas de meditación | 44% | Programas de meditación | 57% | Descuentos en gimnasios | 50% | Días off | 33% |
| Caja de productos | 35% | Caja de productos | 29% | Programas de meditación | 40% | Descuentos en estudios | 33% |
| Clases de idioma | 30% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 21% | Caja de productos | 40% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 27% |
| Descuentos en estudios | 26% | Clases de idioma | 18% | Clases de idioma | 35% | Clases de idioma | 27% |
| Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 17% | Descuentos en estudios | 14% | Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual | 30% | Descuentos en gimnasios | 27% |
| Descuentos en gimnasios | 13% | Días off | 11% | Descuentos en estudios | 30% | Programas de meditación | 27% |
| Días off | 12% | Otro: Vestimenta | 11% | Días off | 25% | Prepaga | 20% |
| Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 9% | Flexibilidad horaria | 7% | Gimnasio en planta | 25% | Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 20% |
| Prepaga | 8% | Otro: Descuentos en comercios | 7% | Guardería | 20% | Caja de productos | 13% |
| Otro: Vestimenta | 8% | Prepaga | 4% | Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 15% | Guardería | 7% |
| Gimnasio en planta | 6% | Descuentos en gimnasios | 4% | Otro: Vestimenta | 15% | Gimnasio en planta | 7% |
| Otro: Descuentos en comercios | 5% | Guardería | 4% | Flexibilidad horaria | 5% | Otro: Vestimenta | 7% |
| Flexibilidad horaria | 3% | Servicio de traslado para ir y volver de la oficina | 4% | Prepaga | 5% | Otro: Descuentos en comercios | 7% |
| Guardería | 1% | Gimnasio en planta | 0% | Otro: Descuentos en comercios | 5% | Flexibilidad horaria | 0% |

7. CONSIDERACIONES GENERALES

En el área de RRHH, es fundamental que se trabaje procurando lograr la motivación y retención de los talentos, evitando costos de rotación, a partir del desarrollo de estrategias, teniendo en cuenta las diferentes teorías de motivación. Con el fin de lograr alta productividad de los colaboradores y que los mismos tengan internalizada la cultura de la organización, es preciso indagar los factores que los impulsan a esforzarse día a día para lograr los objetivos propuestos.

A partir de los resultados de la encuesta realizada, se observa que, para el grupo bajo estudio, el **salario** no es el factor decisivo para permanecer en una organización. Existen otros aspectos, que también juegan un rol preponderante, independientemente del puesto que ocupen y su antigüedad, tales como el clima laboral, los beneficios ofrecidos, los desafíos planteados, la capacitación disponible y el reconocimiento. Los sistemas de remuneración han evolucionado a través del tiempo, en tanto que las organizaciones deberían dejar de lado los tradicionales para implementar los estratégicos. Asimismo, es importante tener presente el concepto de salario emocional, a fin de motivar y retener al personal *millennial*. A partir del mismo, se busca tanto el bienestar en el trabajo como al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Resulta fundamental fomentar la **comunicación interna**, promoviendo la participación de los colaboradores, a través de espacios confiables donde puedan compartir su experiencia diaria y dar propuestas de mejora, con la posibilidad de hacerlo en forma anónima. Este punto no sólo debe estar presente en la encuesta de clima anual sino también en el transcurso del año. Se pueden realizar encuestas anónimas en aplicaciones como *Menti*, *Google Form*, entre otras. Las mismas consisten en recursos digitales donde, por medio de un dispositivo con acceso a internet, los participantes interactúan a partir de preguntas. Los resultados se obtienen en tiempo real, que se pueden descargar en una planilla para su posterior análisis. Por otro lado, este tópico se puede abordar de forma presencial para aquellos colaboradores que se sientan cómodos en expresarse

de manera abierta, con el fin de lograr un contacto más estrecho. Para este escenario, se propone realizar reuniones periódicas en grupos reducidos (*focus groups*), desayunos de trabajo y conversaciones *one-to-one* con superior. La creación de estos espacios incentiva a un buen **clima laboral** y una cultura organizacional positiva, como así también, posibilita la colaboración y la interrelación de los diferentes equipos que forman parte de la organización.

Las empresas deberían identificar aquellos **beneficios** que a sus colaboradores les resulta tanto esenciales como interesantes, los que serán analizados para su incorporación en la propuesta de valor. La implementación de la canasta de beneficios es una excelente opción. Los colaboradores tienen la posibilidad de personalizarlos y, así, sentirán que los han elegido de acuerdo a sus preferencias y necesidades. Mientras tanto, la empresa se asegura que los beneficios serán usados, disminuyendo los costos ociosos.

A fin de que los colaboradores tengan un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, es importante que haya **flexibilidad**, ya sea con relación a sus horarios como al lugar de trabajo. Por lo cual, se recomienda la implementación de la modalidad de trabajo híbrida.

Por otro lado, para este grupo bajo estudio, otro aspecto que lo motiva es la propuesta de nuevos **desafíos**. La posibilidad de afrontar proyectos desafiantes tiende a incentivar el alcance de los objetivos planteados de forma eficiente, lo cual conlleva a que se sientan motivados. El superior debe mantener, asiduamente, conversaciones con sus colaboradores para conocer sus expectativas y, a partir de ello, incorporarlas en sus respectivos planes de carrera. Además, para incentivar la rotación dentro de la organización, se debe dar visibilidad a los puestos disponibles.

Otra de las características de la generación bajo estudio es la importancia que le da a la **formación continua** a través de **capacitaciones**. Por lo que, se propone brindar oportunidades de aprendizaje y promover su desarrollo profesional. A partir del análisis de las capacidades requeridas por el puesto y de las actuales de los colaboradores que ocupan los mismos, se

deberían proponer cursos de capacitación acordes a las diferencias detectadas. Por otro lado, se podría ofrecer ayudas económicas a los colaboradores a través del otorgamiento de becas, tanto parciales como completas, para que realicen carreras universitarias, de grado y posgrado, seminarios y clases de idioma. Lo que conlleva a que la empresa considere ofrecer más días de estudio y de examen de lo que establece la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 en el artículo N°158 inc. E). De dicha forma, la organización demuestra su compromiso por el crecimiento de los colaboradores y, al mismo tiempo, ellos se sienten apoyados en su progreso al avanzar en sus carreras y adquirir habilidades en idiomas.

A partir de los resultados de la encuesta realizada respecto a la forma de capacitación, se recomienda llevarlas a cabo de forma presencial, en directo, con horarios a elección y dictado por personas externas a la organización. Las mismas se podrían realizar en el auditorio o sala de conferencia en la propia empresa. De no disponer de dichos espacios, es posible alquilar un lugar en las cercanías de la misma. Asimismo, si bien sería en directo, se recomienda grabarlas y que estén disponibles a fin de que los participantes las puedan ver o compartirse con aquellas personas que no participaron de las mismas, ya sea por ausencia o por ser una nueva incorporación en la compañía posterior a la capacitación. Con respecto a la determinación del horario, se debería realizar una encuesta a través de un formulario *online* como *Google Form*, a fin de conocer la preferencia de los participantes y, de acuerdo a la cantidad de asistentes y las respuestas de la encuesta, se darán a elegir los horarios fijados. Con relación a la preferencia a que las capacitaciones sean realizadas por personas externas a la empresa, se pueden establecer alianzas y realizar convenios con instituciones educativas para la formación del personal.

Otro factor de motivación identificado en la encuesta es el **reconocimiento**. Desde el área de RRHH, se deberán plantear “Programas de reconocimiento”, con el objetivo de visibilizar los logros de aquellos colaboradores que se han destacado y, de dicho modo, se sientan valorados y

apreciados. Estos pueden ser tanto de forma monetaria, a través de premios, aumentos o programas de promoción, como así también no monetarios, al entregar certificados de reconocimiento y compartirlo tanto en reuniones de equipo como en boletines internos.

Adicionalmente, se detectó que a los colaboradores les resulta importante que la organización participe activamente en proyectos que tengan un **impacto positivo en la comunidad**. Lo que permite que la organización demuestre responsabilidad social, a través de programas de voluntariados, campañas de donaciones, prácticas de concientización con el propósito de lograr el necesario cuidado del medio ambiente, entre otras. A su vez, estas actividades fomentan el trabajo en equipo, la integración, la colaboración y la solidaridad, lo cual impactan positivamente al entorno de trabajo. Por último, se identificó que los colaboradores se ven atraídos por la organización cuando sus **valores** están en concordancia con los de la misma. Esto incide positivamente en el sentido de pertenencia y la satisfacción de los colaboradores.

8. CONCLUSIÓN

En esta Tesis se estudian diferentes aspectos sobre la problemática en el área de Recursos Humanos a partir del cambio de paradigma generacional, con la incorporación de *millennials* en puestos jerárquicos en organizaciones privadas del Gran Rosario. Dicha generación se diferencia de las restantes, principalmente, en el desarrollo de su conocimiento tecnológico, la diferente formación académica y perspectiva frente a los procesos y al logro de los objetivos. Se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en esta Tesis, incluyendo las conclusiones a las que se han arribado a partir de la encuesta realizada y las recomendaciones que de ellas pueden derivarse.

Resumiendo todo lo expuesto, puede enunciarse que a partir del estudio realizado se concluye que los encuestados presentan, en general, las siguientes características:

- le dan importancia al balance entre la vida personal y el trabajo;
- el tiempo promedio de rotación laboral es entre 1 y 3 años;
- tienen estudios universitarios tendiendo a realizar estudios de posgrado;
- su permanencia en la organización está afectada tanto por el salario como por el clima laboral, los beneficios, los desafíos y la capacitación;
- le dan importancia al reconocimiento y desarrollo de su carrera profesional;
- se interesan por realizar aportes positivos a la comunidad;
- esperan que sus valores estén en consonancia con los de la organización;
- necesitan tener flexibilidad tanto horaria como de movilidad y prefieren la modalidad híbrida;
- consideran como beneficios esenciales la prepaga, los días *off* y las clases de idioma, mientras que como beneficios interesantes los programas de meditación.

A continuación, se presenta una síntesis de aspectos que se recomiendan tener en cuenta desde el área de Recursos Humanos:

- adaptarse a los requerimientos de las distintas generaciones ofreciendo propuestas innovadoras;
- mantenerse actualizado a las innovaciones tecnológicas;
- enfocarse en conocer la experiencia de los colaboradores en la organización (*feedback*) a través de *focus groups*, conversaciones *one-to-one* con superior, desayunos de trabajo y encuestas anónimas mediante recursos tecnológicos;
- establecer un ambiente participativo, el cual incentive el sentimiento de pertenencia;
- redefinir el concepto de compensación, poniendo foco en el “salario emocional”;
- dar la posibilidad de elegir sus beneficios entre diferentes opciones, a fin de que personalicen su canasta de beneficios y los adapten a sus necesidades;
- incentivar la rotación dentro de la organización;
- otorgar flexibilidad al esquema de trabajo, tanto en relación al horario como al lugar;
- implementar programas de desarrollo y capacitación;
- desarrollar programas de bienestar, como meditación y descuentos en gimnasios;
- incentivar la participación en actividades relacionadas a cuestiones sociales y ambientales, tanto dentro como fuera de la empresa;
- fomentar proyectos desafiantes a través de los cuales los colaboradores sientan que aportan valor;
- actuar en concordancia con el propósito y los valores de la empresa, siendo los mismos consistentes con su cultura;
- fomentar programas de reconocimiento.

Las conclusiones obtenidas reafirman la importancia que tiene el análisis de los criterios en el área de Recursos Humanos, como consecuencia del cambio en el paradigma generacional, a fin de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo y una ventaja competitiva en el mercado local. Reconocer la importancia de la adaptación de las estrategias a los cambios que se dan continuamente, permite detectar y aprovechar nuevas oportunidades, como así también tendencias y preferencias referidas a la remuneración, beneficios, incentivos y capacitación, con el objetivo de que el grupo bajo estudio en esta Tesis, se sienta motivado al realizar su trabajo. Dicha motivación implica mayor eficiencia y, por ende, aumento de la rentabilidad de la organización. Conjuntamente, tiende a disminuir el índice de rotación y, de forma implícita, los costos de selección y capacitación de nuevos colaboradores.

El tema desarrollado en la presente Tesis se ha limitado a la perspectiva de aquellos *millennials* que participaron en la encuesta, los cuales ocupan puestos jerárquicos en organizaciones privadas del Gran Rosario. El estudio llevado a cabo en la misma es de carácter estrictamente exploratorio y, por ende, los resultados obtenidos no permiten realizar generalizaciones. Siendo el tema de esta Tesis dinámico y amplio, es imprescindible realizar futuras investigaciones y desarrollo de nuevas técnicas, herramientas o programas referidos a dicha temática con el fin de optimizar la gestión de los Recursos Humanos.

ANEXO I

Test de independencia Chi-Cuadrado

Sean X e Y dos variables aleatorias categóricas. La variable X tiene I categorías, mientras que la Y tiene J categorías. Se dice que hay independencia entre las variables X e Y, si para todo $i: 1, 2, \dots, I$ y para todo $j: 1, 2, \dots, J$ se tiene que:

$$\pi_{ij} = \pi_{i+} \pi_{+j}$$

Simbolizando con π_{ij} a la probabilidad conjunta de la categoría i de X y j de Y, con π_{i+} a la probabilidad marginal de la categoría i de X y con π_{+j} a la probabilidad marginal de la categoría j de Y.

La hipótesis que se desea probar en el *test* de independencia es:

H_0) Las variables X e Y son independientes vs. H_1) Las variables X e Y no son independientes.

El clásico test Chi-cuadrado para las tablas de contingencia permite apreciar la diferencia entre las frecuencias observadas n_{ij} y las esperadas $\frac{n_{i+} n_{+j}}{n}$ bajo la hipótesis de independencia,

siendo:

n_{ij} : el número de individuos que pertenecen tanto a la categoría i de la variable X, como a la categoría j de la variable Y.

n_{i+} : el número de individuos que pertenecen a la categoría i de la variable X, llamado frecuencia absoluta marginal de la fila i de X.

n_{+j} : el número de individuos que pertenecen a la categoría j de la variable Y, llamado frecuencia absoluta marginal de la columna j de Y.

n : el número total de individuos.

La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(\frac{n_{ij} - \frac{n_{i+} n_{+j}}{n}}{\frac{n_{i+} n_{+j}}{n}} \right)^2$$

La cual, bajo la hipótesis nula tiene una distribución Chi-cuadrado con $(I-1)(J-1)$ grados de libertad. La hipótesis de independencia es rechazada si $X^2 \geq \chi_{(I-1)(J-1); \alpha}^2$, donde $\chi_{(I-1)(J-1); \alpha}^2$ es el valor crítico de la distribución Chi-cuadrado para un nivel de significación α .

ANEXO II

Encuesta

Sección I

1. Edad

2. Estudios completos

- Secundario
- Terciario
- Universitario (grado)
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Otro (especificar)

3. Estudios en proceso

- Terciario
- Universitario (grado)
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Otros (especificar)
- Ninguno

4. Situación laboral actual

- En relación de dependencia
- Independiente

- Sin trabajo

5. Tipo de organización en base a su trabajo en relación de dependencia

- Privada y pública
- Privada
- Pública
- No aplica

Sección II

En base a su trabajo en relación de dependencia en organización privada:

6. Radicación de la organización

- Rosario
- Alrededor de Rosario
- Otros (especificar)

7. Modalidad de trabajo

- Presencial
- Virtual
- Híbrida

8. Modalidad de trabajo preferente

- Presencial
- Virtual
- Híbrida

9. Puesto de trabajo

- Pasante
- Junior
- Semi Senior
- Senior
- Supervisor
- Jefe de área
- Gerente
- Director
- Socio
- Otro (especificar)

10. Cantidad de colaboradores a cargo

- Sin colaboradores a cargo
- Menos de 10
- Entre 10 y 30
- Entre 31 y 50
- Más de 50

Sección III

En base a su trabajo en relación de dependencia en organización privada:

11. Años de antigüedad en la organización

- Menos de 1

- Entre 1 y 3
- Entre 4 y 5
- Entre 6 y 10
- Entre 11 y 15
- Más de 15

12. ¿Cuáles son los factores que afectan en la permanencia en la organización?

- Salario
- Clima laboral
- Carrera profesional
- Capacitación
- Reconocimiento
- Beneficios
- Desafíos
- Valores de la organización
- Aporte positivo a la comunidad (responsabilidad social, voluntariados, donaciones, cuidado del medio ambiente)
- Ninguno
- Otro (especificar)

13. Preferencia de forma de capacitación

- Interna
- Externa
- Presencial
- Virtual

- En directo
- Grabada
- Único horario
- Variedad horaria a elección

14. ¿Cuál de los siguientes beneficios son considerados esenciales?

- Flexibilidad horaria
- Días *off*
- Prepaga
- Clases de idioma
- Descuento en estudios
- Caja de productos
- Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual
- Gimnasio en planta
- Descuentos en gimnasios
- Guardería
- Programas de meditación
- Día de cumpleaños libre
- Ninguno
- Otro (especificar)

15. ¿Cuál de los siguientes beneficios le resultan interesantes?

- Flexibilidad horaria
- Días *off*
- Prepaga

- Clases de idioma
- Descuento en estudios
- Caja de productos
- Comedor en planta / envío de viandas en caso de modalidad virtual
- Gimnasio en planta
- Descuentos en gimnasios
- Guardería
- Programas de meditación
- Día de cumpleaños libre
- Ninguno
- Otro (especificar)

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Argyris, C. (2002). “Conocimiento para la acción”. Editorial Granica. Buenos Aires.

Ayala, J. (2016). “Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa”. Capítulo XVI.
Editorial La Ley. Buenos Aires.

Blake, O. (2001). “Diseño Educativo”. Editorial Macchi. Buenos Aires.

Hatum, A. (2013). “Y Irrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización”.
Editorial Temas. Buenos Aires.

Hernandez, S. y otros. (2010). “Metodología de la investigación”. Mc Graw Hill. Ciudad de
México.

Huber, E. (2010). “Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RH”. Editorial Visión holística.
Buenos Aires.

Maison, P. (2019). “El trabajo en la Posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las
relaciones humanas en tiempos de la Generación Y”. Editorial Granica. Madrid.

Pérez, C. (2010). “Técnicas de muestreo estadístico”. Ibergarceta Publicaciones, S.L. Madrid.

Rubio Moraga, A. (2003). “Historia de internet: aproximación al futuro de la labor investigadora”. Fundación Dialnet. Madrid.

Siegel, S. (1978). “Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta”. Trillas. Ciudad de México.

Toro Alvarez, F. y Cabrera, H. (1985). “Motivación para el Trabajo, Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos”. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional. Medellín.

Valles, M. (1999). “Técnicas cualitativas de investigación social”. Editorial Síntesis. Madrid.

Vilanova, N. y Ortega, I. (2017). “Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials”. Editorial Plataforma. Madrid.

Zavala, H. (2016). “Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa”. Capítulo XII. Editorial La Ley. Buenos Aires.

Publicaciones

Ayala, J. (2022). “Gestión por competencias”. Material del seminario Dirección en Recursos Humanos, MBA, UNR.

Ayala, J. (2022). “Teorías de la motivación humana”. Material del seminario Dirección en Recursos Humanos, MBA, UNR.

Ayala, J. (2022). “Incentivos”. Material del seminario Dirección en Recursos Humanos, MBA, UNR.

Faranna, G. (2022). “Manual de competencias y comportamientos. Competencias puestos sin personal a cargo”. Material del seminario Capacitación y desarrollo, MBA, UNR.

Faranna, G. (2022). “Manual de competencias y comportamientos. Competencias puestos de conducción”. Material del seminario Capacitación y desarrollo, MBA, UNR.

Zavala, H. (2022). “Compensación Variable”. Material del seminario Remuneraciones y Beneficios, MBA, UNR.

Zavala, H. (2022). “Beneficios Adicionales”. Material del seminario Remuneraciones y Beneficios, MBA, UNR.

Sitios de internet

Ibarra, C. (2011). “Metodología de la Investigación”.

<http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com.ar/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html> (consultado el 12/08/2023)

Maturana, J. (2011). “Historia de Internet 1990-1999”.

https://www.muycomputer.com/2011/03/14/actualidadesespecialeshistoria-de-internet-1990-1999_we9erk2xxdd26wxifnul2ijbfv6ew_ikfzcytt2p0d440u5dug2t41nrhe_vwp34/
(consultado el 14/08/2023)

Diccionario de la lengua española (versión electrónica). <https://dle.rae.es/generación> (consultado el 20/08/2023)

<https://www.rae.es/dpd/remunerar> (consultado el 20/08/2023)

<https://www.esneca.com/blog/tipos-jerarquia-empresarial/Esneca> (consultado el 21/08/2023)

<https://escuelaelbs.com/jerarquia-empresarial/> (consultado el 21/08/2023)

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-niveles->

[jerarquicos#:~:text=Son%20los%20que%20determinan%20la,que%20tiene%20en%20di%20cha%20organizaci%C3%B3n.](https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-niveles-jerarquicos#:~:text=Son%20los%20que%20determinan%20la,que%20tiene%20en%20di%20cha%20organizaci%C3%B3n.) (consultado el 21/08/2023)

<http://biblioteca.ciess.org/glosario/content/nivel-jer%C3%A1rquico> (consultado el 21/08/2023)

<https://roashunter.com/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas/>

(consultado el 21/08/2023)

Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>

(consultado el 22/08/2023)

Régimen de contrato de trabajo Ley N° 24.700

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39793/norma.htm>

(consultado el 22/08/2023)

“RPA: Automatización Robótica de Procesos. Definición, usos y ventajas para las empresas”.

<https://it-nova.co/que-es-rpa/> (consultado el 23/07/2024)

Corrales Quispe (2020). “E-learning”. <https://www.calameo.com/read/0063342869a2c6ccd8453>

(consultado el 23/08/2023)

<https://www.adril.org.ar/ocho-tendencias-sobre-compensaciones-y-beneficios> (consultado el

23/08/2023)

<https://www.menti.com> (consultado el 13/07/2024)

<https://www.iberdrola.com/talento/generacion-alfa> (consultado el 23/07/2024)

<https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html>

(consultado el 23/07/2024)