

**Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Escuela de Administración.
Licenciatura en Administración.**

**TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.
MÓDULO II.**

Tesina

**Employer Branding y Cambio Generacional en la Era Digital:
Estrategias para la retención de Talentos IT en el ámbito
laboral del Polo Tecnológico de Rosario (PTR), 2024)**

Descriptor: Employer Branding, Generación Centennial, Sector IT, RRHH, Expectativas Laborales.

Autor: Nazarena Toso.

Director: Lic. RR.II. Ayelén C. Leda.

Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.

Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Damián Martone.

Docente tutor en 2º Instancia: Lic. Aylin Albornoz.

AÑO 2025

Resumen

El *employer branding (EB)* es la estrategia para gestionar y proyectar una imagen atractiva de una empresa como lugar de trabajo, con el fin de atraer y retener talento y en la presente tesina se busca como objetivo analizar las estrategias de *EB* basadas en la psicología del trabajo y los recursos humanos, orientadas a mejorar la retención de profesionales IT de nivel técnico operativo pertenecientes a la generación *centennial* en el Polo Tecnológico de Rosario (PTR) durante el año 2024. La metodología empleada es mixta: un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas y un enfoque cualitativo con entrevista en profundidad a un gerente de Recursos Humanos del PTR. En la fase cuantitativa, En el enfoque cuantitativo, los *centennials* priorizan la flexibilidad, el equilibrio vida-trabajo y el desarrollo profesional, diferenciándose de generaciones mayores que valoran más la estabilidad y beneficios tangibles. En el enfoque cualitativo, el entrevistado destaca el liderazgo empático, la adaptación al cambio generacional y la promoción de diversidad y cohesión en los equipos. El aporte al estudio del *EB* en el sector IT implica evidenciar cómo la generación *centennial* prioriza la flexibilidad laboral, el equilibrio vida-trabajo y el desarrollo profesional continuo en su decisión de permanencia. Además, se destaca el rol clave de la cultura organizacional y el liderazgo empático en la retención del talento joven, ofreciendo información útil para adaptar estrategias de gestión de recursos humanos a un contexto de cambio generacional.

Índice

Glosario	4
1. Introducción	1
1.1 Justificación	2
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Problemática.....	6
1.4 Preguntas de investigación	9
1.5 Hipótesis.....	10
1.6. Objetivos.....	10
1.6.1. Objetivo general	10
1.6.2. Objetivos específicos	11
2. Desarrollo	11
2.1. Marco Teórico	11
2.1.1. La Generación centennial	11
2.1.2. Employer Branding.....	13
2.1.3. Trabajo y Satisfacción laboral	15
2.1.4. Los recursos humanos y la cultura empresarial	17
2.1.5. Integración de los centennials en la cultura organizacional.....	20
2.2. Metodología.....	23
2.2.1. Diseño de la investigación	23
2.2.2. Población y muestra.....	24
2.2.3. Recolección de datos.....	26
2.3. Resultados obtenidos.....	29
2.3.1. Resultados de la encuesta.....	29
2.3.2. Resultados de la entrevista.....	60
2.3.3. Análisis e interpretación de resultados conjuntos.....	67
3. Conclusiones.....	69
4. Propuestas	75

4.1 Recursos necesarios para la implementación y sostenimiento.....	75
4.2 Criterios de priorización y recursos críticos	76
4.3 Beneficios esperados y evaluación cualitativa del ROI	76
4.4 Estrategias de sostenibilidad financiera.....	77
4.5 Adaptabilidad y escalabilidad de las propuestas	77
5. Anexos.....	79
Anexo 01: Calculadora de tamaño muestral.....	79
Anexo 02: Encuesta	80
Anexo 03: Guión para entrevista en profundidad	83
Anexo 04: Cuadro de relación de objetivos con preguntas del cuestionario.....	85
Bibliografía.....	87

Glosario

Employer Branding (EB): Estrategia de gestión de la marca empleadora que busca proyectar una imagen atractiva de la empresa para atraer y retener talento.

Generación *Centennial*: También conocida como Generación Z, se refiere a las personas nacidas a partir de 1994, caracterizadas por su orientación digital, flexibilidad laboral y búsqueda de propósito en el trabajo.

Polo Tecnológico de Rosario (PTR): Ecosistema empresarial y tecnológico en la ciudad de Rosario que agrupa empresas del sector IT, promoviendo innovación y desarrollo tecnológico.

Tecnologías de la Información (TI): Conjunto de herramientas, procesos y sistemas utilizados para el almacenamiento, procesamiento y transmisión de información en entornos digitales.

Trabajo Híbrido: Modelo laboral que combina trabajo presencial y remoto, permitiendo mayor flexibilidad en la organización de las tareas.

Escala Likert: Método de medición utilizado en encuestas que permite evaluar la percepción o actitud de los encuestados en relación con una afirmación, mediante una escala de respuestas graduadas.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, normas y prácticas que definen el ambiente de trabajo dentro de una empresa, influyendo en la motivación y el desempeño de los empleados.

Indicadores de Retención: Datos cuantitativos utilizados para medir la efectividad de estrategias de employer branding en la permanencia de los empleados en la empresa.

Engagement: Nivel de compromiso y conexión emocional de los empleados con su trabajo y la empresa.

Marca Empleadora: Imagen y reputación que una empresa proyecta como lugar de trabajo, influenciando su capacidad de atraer y retener talento.

Bienestar Laboral: Estrategias y políticas que buscan mejorar la calidad de vida de los empleados dentro de la empresa, promoviendo la salud física y mental.

Coaching Ejecutivo: Proceso de acompañamiento y desarrollo de líderes dentro de la empresa, mejorando sus habilidades de gestión y comunicación.

Clima Laboral: Percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional.

Design Thinking: Metodología de resolución de problemas utilizada en recursos humanos y employer branding para diseñar experiencias laborales más atractivas para los empleados.

1. Introducción

En el escenario actual del mercado laboral, las organizaciones se ven cada vez más inmersas en un reto constante y evolutivo para atraer, retener y motivar a los colaboradores más calificados¹. La dinámica de este entorno, altamente competitivo, ha llevado a las empresas a focalizar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su marca empleadora, entendiendo que este constituye un pilar fundamental en la construcción de una ventaja estratégica sostenible².

Employer Branding (EB), traducido al español como marca empleadora, se refiere a la estrategia utilizada por las empresas para gestionar y proyectar una imagen atractiva como empleadores, con el objetivo de atraer y retener talento. Este concepto ha cobrado relevancia en el contexto de transformación digital y cambio generacional en el mercado laboral, particularmente en sectores como el de tecnologías de la información (TI).

En las últimas décadas, existió un cambio significativo en la composición de la fuerza laboral³, marcado por la entrada progresiva de las generaciones *millennial* y *centennial*. Estos nuevos profesionales han modificado las expectativas y exigencias hacia el lugar de trabajo, priorizando aquellos entornos

¹ **B.I.D.** *Índice de Mejores Trabajos - Argentina*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2016. [Consulta: 08 de noviembre del 2023] Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/%C3%8Dndice-de-Mejores-Trabajos---Argentina.pdf>

² **O.I.T.** *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2023*. 1ª edición. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2023 Pag.97

³ **DÍAZ, S. C., LÓPEZ, L. M. y RONCALLO, L. L.** *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. Clío América, 11(22), 188-204, 2017. DOI: 10.21676/23897848.2440. Pág. 193

que promueven valores alineados con los suyos y que ofrecen oportunidades laborales que van más allá de lo meramente económico.

Los *centennials*, en particular, representan un colectivo altamente consciente de su marca personal, buscando una correspondencia con la identidad corporativa de sus empleadores. Su compromiso hacia sus valores personales es tal, que su decisión de permanencia en una empresa se encuentra intrínsecamente ligada a la capacidad de esta de proporcionar experiencias laborales enriquecedoras y desafiantes⁴.

1.1 Justificación

La motivación que impulsa este trabajo radica en descubrir cómo las empresas pueden ajustar sus tácticas y prácticas de *EB* para resonar con la generación *centennial*, un grupo demográfico que se distingue por sus habilidades técnicas tanto como por su visión y valores particulares. La adaptabilidad y la mejora continua de estas estrategias son vitales para mantenerse a la vanguardia, satisfaciendo las aspiraciones cambiantes de una fuerza laboral que está redefiniendo el futuro del trabajo⁵.

Esta tesina se fundamenta, por lo tanto, en su contribución potencial al avance científico, la relevancia práctica para el sector TIC y su impacto social positivo en la comunidad de Rosario, en la medida que se justifica por la necesidad de explorar y analizar tanto las preferencias como las expectativas

⁴ **VILANOVA, N.** *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. En: *Economistas*, No 161. Colegio de Economistas de Madrid, 2019. Pág. 44

⁵ *Ibidem*. Pág. 45

laborales de los jóvenes *centennials* en el sector TIC en Rosario, con el fin de aportar información valiosa que pueda ser utilizada para la mejora de las políticas de retención de talento. Esto beneficiará a las empresas del sector, que podrán adaptar sus estrategias y mejorar su competitividad y a la vez contribuirá al desarrollo profesional y personal de los jóvenes trabajadores, promoviendo entornos laborales más satisfactorios y productivos.

A pesar de su relevancia, se ha observado durante la búsqueda de materiales bibliográficos una seria carencia de estudios específicos que aborden cómo los factores de *EB* influyen la decisión de los *centennials* de permanecer en una empresa en el sector *IT* en Argentina.

Adicionalmente, la investigación responde a una necesidad social de comprender mejor las dinámicas laborales contemporáneas, facilitando así el diálogo entre diferentes actores: empresas, instituciones educativas, responsables de políticas públicas y la propia población joven. De esta manera, se aspira a que los resultados del estudio sean un recurso para el diseño de políticas laborales inclusivas y efectivas que consideren las particularidades de la generación emergente y las demandas del mercado laboral en el ámbito de las TIC.

1.2 Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación se inscriben en el complejo panorama del *EB* y la gestión de talento en la era digital, focalizados en la generación *centennial* y su interacción con el mercado laboral del sector *TI* en

Rosario durante el año 2022. El cuerpo de literatura y estudios previos que fundamentan este estudio se centra en las características distintivas de la generación *centennial*, las tendencias actuales en el ámbito laboral, así como las estrategias emergentes de *EB* y gestión de recursos humanos.

Vilanova ⁶ proporciona una visión detallada de la Generación Z, identificándola como un grupo demográfico nacido a partir de 1994, que ha crecido con internet y que considera las TIC como una extensión de su vida cotidiana. Esta generación, ya activa en el mercado laboral, se distingue por su adaptabilidad a entornos laborales en constante cambio y su escepticismo hacia modelos educativos tradicionales, optando por métodos de aprendizaje más prácticos y basados en experiencias.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁷ en el Índice de Mejores Trabajos que elabora periódicamente, ha ofrecido un análisis cuantitativo y cualitativo del mercado laboral latinoamericano que es crítico para entender las expectativas de los jóvenes profesionales en Argentina. Este índice señala la relevancia de la calidad y formalidad del empleo para la satisfacción laboral y la lealtad organizacional.

Randstad⁸, por su parte, en su calidad de empresa líder de recursos humanos a nivel mundial, elabora reportes anuales por países donde refleja cómo los valores y expectativas laborales de los *centennials* influyen en su

⁶ Op.cit 4. Pág. 44

⁷ Op.cit 1. Pg.3

⁸ **RANDSTAD**. *Lovebrand is in the air: Argentina. Country report employer brand research 2023*. Randstad, 2023. [Consulta:01 /11/ 2023] Disponible en: https://www.randstad.com.ar/employer-branding/?utm_medium=organic&utm_source=social&utm_campaign=Randstad

percepción del empleador ideal. Los hallazgos del informe 2023 para Argentina sugieren que, aunque un ambiente de trabajo agradable es fundamental, la generación *centennial* también valora altamente los beneficios intangibles y una cultura de trabajo que respalde su bienestar y se alinee con sus valores personales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁹, por su parte, ha subrayado la importancia de la inversión en capital humano y tecnológico para impulsar la productividad y el desarrollo profesional, enfatizando que el progreso tecnológico debe ir de la mano con el desarrollo de habilidades pertinentes.

Una organización española denominada El Círculo Cívico de Opinión¹⁰ ha señalado en su informe, aplicado a la realidad española, la brecha generacional y las dificultades específicas que enfrentan los jóvenes, especialmente en tiempos de crisis económica. Este trabajo pone de manifiesto la necesidad de una reevaluación de las prácticas laborales y de formación para abordar las preocupaciones de la generación más joven.

Díaz, López y Roncallo¹¹ analizaron las definiciones y características de las distintas generaciones, proporcionando un marco para entender la coexistencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo y cómo esto influye en la comunicación y la motivación dentro de las organizaciones. Mientras Bersin

⁹ Op.cit 2. Pg. 16

¹⁰ **CÍRCULO CÍVICO DE OPINIÓN.** *Los jóvenes y la brecha generacional: El problema es el empleo.* Posiciones 42, 2021. Disponible en: <https://www.circulocivicodeopinion.es/posiciones-42-los-jovenes-y-la-brecha-generacional-el-problema-es-el-empleo/>.

¹¹ Op.cit 3. Pg. 188-204

y colaboradores¹² aportan en su informe desarrollado para Deloitte Argentina, una perspectiva sobre cómo la digitalización y las redes sociales han transformado los procesos de reclutamiento y gestión del talento, y cómo las prácticas de recursos humanos están evolucionando hacia un enfoque más ágil y centrado en el empleado a través del *design thinking* y la economía del comportamiento.

Todos estos antecedentes ofrecen un marco robusto para comprender las amenazas y oportunidades inherentes a la retención de talento *IT centennial*. La presente investigación se basa en estos estudios para explorar estrategias de *EB* que puedan ser aplicadas efectivamente en el contexto laboral de Rosario, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción de los profesionales *IT* pertenecientes a esta generación emergente.

1.3 Problemática

En el último quinquenio, la retención de talentos *IT centennials* presentó un panorama complejo y multidimensional para las empresas de Rosario. La capacidad de estas para adaptarse, innovar y ofrecer experiencias laborales que resuenen con las expectativas de la generación *centennial* es determinante para su éxito en el reclutamiento y la retención de talentos en el sector TI. Se establece por ello la necesidad de hacer una exploración de las estrategias de

¹² BERSIN, J; GELLER, J; WAKEFIELD, N & WALSH, B. *Tendencias Globales en Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente*. Deloitte University Press, 2016. 121 pgs

EB que el contexto actual satisfagan las necesidades de una nueva era y generación de trabajadores.

El mercado laboral atraviesa una fase de transición y adaptación impulsada por el avance tecnológico y el cambio generacional. Las empresas se enfrentan a la ardua tarea de desarrollar estrategias de retención que respondan a las expectativas y necesidades de la generación *centennial*, particularmente en el sector de Tecnologías de la Información (TI). Esta generación, nacida en un contexto digitalmente nativo, posee características y aspiraciones que desafían las prácticas tradicionales de gestión del talento. A la hora de intentar abordar la problemática que enfrentan las empresas para retener a los talentos *IT centennials*, es necesario identificar las disparidades entre las prácticas actuales y las expectativas de esta cohorte emergente.

Los *centennials*, individuos nacidos a partir de 1994, entran al mercado laboral con una perspectiva única forjada en un entorno digital y globalizado. Esta generación demanda flexibilidad, desarrollo profesional continuo y un equilibrio entre la vida laboral y personal, desviándose de la noción de lealtad a largo plazo hacia un empleador único¹³. Su enfoque hacia el trabajo y la tecnología presenta una ruptura con los patrones establecidos, lo cual requiere que las empresas replanteen sus estrategias de *EB* para captar y mantener a estos jóvenes profesionales.

El dinamismo del sector TI y la aceleración del cambio tecnológico establecen por su parte un ritmo que las empresas deben igualar para ser

¹³ Op.cit 4. Pág. 43.

competitivas. El Índice de Mejores Trabajos del BID¹⁴ sugiere que, aunque la calidad del empleo en Argentina se percibe como favorable, la generación *centennial* busca más que estabilidad económica; aspira a la realización personal y al desarrollo de una carrera versátil y enriquecedora. Por lo tanto, las prácticas de *EB* deben evolucionar para reflejar estos valores intrínsecos de la generación *centennial*.

En ese contexto, las políticas de recursos humanos tradicionales son a menudo inadecuadas para responder a las demandas de una fuerza laboral que prioriza la autonomía y la autenticidad. Según Randstad¹⁵, los *centennials* valoran un entorno laboral que promueva el bienestar y la salud mental. Las empresas deben, por tanto, implementar políticas que atraigan a los *centennials* y que también les proporcionen un entorno en el cual puedan prosperar y sentirse valorados.

La disonancia entre las expectativas de los *centennials* y las culturas organizacionales vigentes representa, cada vez más, un obstáculo significativo para la retención del talento. Dicha generación busca organizaciones que reflejen sus valores éticos y sociales, y que ofrezcan oportunidades de crecimiento personal y profesional alineadas con sus aspiraciones de vida¹⁶.

Ante el reto emergente que representa el *EB* en el contexto de un cambio generacional acelerado por la era digital, se vuelve esencial desarrollar estrategias de retención laboral que trasciendan los parámetros convencionales.

¹⁴ Op.cit 1. Pg. 2

¹⁵ Op.cit. 8. Pg.14

¹⁶ Op.cit. 10. Pg.8

Estas estrategias deben ser diseñadas con una visión holística y multidimensional, enfocándose no solamente en las expectativas económicas de la generación bajo estudio, sino también en aspectos cruciales como la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Es imperativo que dichas estrategias sean dinámicas y flexibles, capaces de adaptarse a las rápidas transformaciones del mercado laboral y a las particulares demandas y aspiraciones de los profesionales *IT centennials*. Solo mediante un enfoque integrador y adaptativo, las organizaciones en Rosario en años futuros podrán asegurar la retención efectiva de talentos, fundamentales para su desarrollo y competitividad en la era digital.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Qué elementos de *EB* son más valorados por los profesionales *IT centennials* de nivel técnico operativo en Rosario en el contexto laboral actual?
- ¿Cómo impacta el cambio generacional en las expectativas laborales y la retención de empleados *centennials* de nivel técnico operativo en el sector *IT*?
- ¿Cuáles son las diferencias en las expectativas laborales entre los profesionales *IT centennials* y las generaciones anteriores en Rosario?
- ¿De qué manera pueden las empresas de *IT* en Rosario adaptar sus estrategias de recursos humanos para responder a las necesidades y valores de la generación *centennial*?

- ¿Qué rol juega la cultura organizacional en la retención de los colaboradores *centennials* de nivel técnico operativo en el sector tecnológico?

1.5 Hipótesis

Los profesionales de nivel técnico operativo *IT centennials* en Rosario priorizan flexibilidad laboral, desarrollo profesional y cultura organizacional inclusiva y dinámica, sobre recompensas económicas directas. En este marco, las estrategias de *EB* que destacan tecnología avanzada, innovación y balance vida-trabajo se relacionan con la retención de estos profesionales asociados al PTR.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Analizar las estrategias de *EB* basadas en la psicología del trabajo y los recursos humanos, orientadas a mejorar la retención de profesionales *IT* de nivel técnico operativo pertenecientes a la generación *centennial* en el entorno laboral de profesionales del PTR, durante el año 2024.

1.6.2. *Objetivos específicos*

- Identificar los principales factores de *EB* que influyen en la satisfacción laboral y la lealtad organizacional de los profesionales *IT centennials* de nivel técnico operativo del PTR.
- Analizar el impacto del cambio generacional en las políticas y prácticas de recursos humanos para la atracción y retención de talentos *IT centennials*.
- Comparar las expectativas laborales de los profesionales *IT centennials* de nivel técnico operativo del PTR con generaciones anteriores.

2. Desarrollo

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *La Generación centennial*

La Generación Z, también conocida como *centennials*, representa un grupo demográfico significativo, constituyendo más del 25% de la población mundial. Nacidos desde 1994, se distinguen por su experiencia de vida en un entorno donde la presencia de Internet y la tecnología digital es omnipresente. A diferencia de los *millennials*, que vivieron la transición de lo análogo a lo digital, los *centennials* han crecido en un mundo ya transformado por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)¹⁷.

Esta generación exhibe características únicas que definen tanto su estilo de vida como sus expectativas laborales. Destacan por su adaptabilidad y

¹⁷ Op.cit 4. Pág. 44

creatividad, habilidades esenciales en entornos laborales cambiantes y multiculturales. Su educación, marcada por un escepticismo hacia los modelos convencionales, favorece enfoques prácticos y experienciales. Esta predisposición hacia la autogestión del aprendizaje y la independencia en la adquisición de conocimientos los prepara para enfrentar las competencias profesionales contemporáneas que son requeridas¹⁸.

La integración de la tecnología en la vida de la Generación Z ha influenciado su interacción social y sus expectativas laborales. Buscan experiencias profesionales que resuenen con su visión de un mundo interconectado, priorizando la satisfacción personal y la afinidad con sus valores sobre la permanencia prolongada en un empleo. La idea de un trabajo para toda la vida es ajena a su mentalidad; en su lugar, valoran la flexibilidad y la preparación para los cambios constantes del mercado laboral¹⁹.

En términos de aspiraciones profesionales, los *centennials* muestran un fuerte impulso emprendedor. Prefieren crear su propio negocio o trabajar de manera independiente, aunque esto varía según el género, con los hombres inclinándose más hacia el emprendimiento y las mujeres hacia posiciones asalariadas o en el sector público. Este fenómeno subraya la importancia de seguir fomentando el empoderamiento femenino en el ámbito empresarial y emprendedor²⁰.

¹⁸ Op.cit 4. Pág. 44

¹⁹ Op.cit 1. Pg.1.

²⁰ Op.cit 8. Pg. 12

El Índice de Mejores Trabajos del BID (2016) revela una realidad mixta para los *centennials* en Argentina. Aunque la calidad de los empleos sugiere que pueden esperar encontrar trabajos formales y bien remunerados, la cantidad de empleos disponibles podría ser un reto. Este contexto puede alentar a los jóvenes a buscar flexibilidad, a emprender o a explorar formas alternativas de empleo, alineándose con sus tendencias hacia trabajos que ofrezcan experiencias enriquecedoras y oportunidades para el desarrollo de habilidades en un mercado laboral en constante cambio²¹.

2.1.2. *Employer Branding*

El *EB* se trata de la aplicación más innovadora de la gestión de marca del empleador. En lugar de concebirse como una estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos o servicios en el mercado, se implementa como una herramienta de recursos humanos dirigida a la atracción y retención de empleados. En este contexto, las empresas tienen una reputación en el mercado por los productos que ofrecen y por su papel como empleadoras.²²

La marca del empleador consiste en un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos identificados con la compañía empleadora, que determina la identidad de la empresa y también, comprende todo el sistema de

²¹ Op.cit 1. Pg.1

²² **HUNCKLER, M.** *What Is Employer Branding and Why Should Growth Companies Pay Attention?* En: Forbes. 2015. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/matthunckler/2015/01/29/employer-branding-strategies/>

valores de la misma, como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.²³

El *EB* se ha convertido en un elemento esencial en la gestión de recursos humanos, influenciando directamente la percepción y satisfacción de los empleados. Este concepto abarca la imagen y reputación de una organización como empleadora y su capacidad para atraer y retener talento²⁴.

En la industria *IT*, el *EB* cobra especial relevancia debido a la alta competencia por talento especializado y la rápida evolución tecnológica. Las empresas deben comunicar sus valores y cultura además de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para atraer a la Generación Z, que prioriza estos aspectos²⁵.

Los factores que contribuyen a la satisfacción laboral han evolucionado. Más allá de los incentivos salariales, aspectos como un ambiente de trabajo positivo y beneficios intangibles son altamente valorados. En Argentina, se observa una tendencia creciente hacia la valoración de un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la concordancia entre el trabajo y los valores personales, especialmente entre los trabajadores más jóvenes²⁶.

La lealtad y el compromiso organizacional se ven influenciados por la capacidad de una empresa de alinear su *EB* con las expectativas de los empleados²⁷. En un entorno donde la Generación Z valora la flexibilidad y la

²³ **AMBLER, T.; BARROW, S.** *The employer brand*. Pg.187-189, 1996.

²⁴ Op.cit 8. Pg.16

²⁵ Op.cit 3. Pg. 195

²⁶ Ibidem 22. Pg. 197

²⁷ Op.cit 12. Pg. 29

realización personal, las organizaciones deben adaptar sus estrategias para atraer y retener a estos jóvenes talentos.

2.1.3. Trabajo y Satisfacción laboral

Para Dessors y Molinier, el acto de trabajar implica enfrentar retos diarios como el miedo, el aburrimiento, la humillación y otros, lo que sorprendentemente no lleva a la mayoría a la locura, planteando el enigma de cómo logran mantenerse cuerdos en dichas circunstancias. Estos autores sostienen que la psicodinámica del trabajo, un concepto desarrollado por Christophe Dejours, analiza los procesos psicológicos que emergen cuando los individuos se enfrentan a su entorno laboral²⁸. Según Dejours, este análisis se basa en la teoría psicoanalítica y considera al sujeto como una entidad con historia propia, llena de deseos y esperanzas²⁹.

Dessors y Molinier amplían esta idea argumentando que el trabajo es más que un empleo; es la actividad en sí. Destacan la discrepancia entre el trabajo teórico y el real, subrayando que el trabajo real implica adaptaciones y compromisos entre lo deseado, lo posible y lo justo. La autorrealización en el trabajo, según ellos, depende del reconocimiento y de la capacidad de cada uno para definirse a través de sus acciones. El trabajo, por lo tanto, es un medio de

²⁸ **PABLOS GONZÁLEZ, M.; CUBO DELGADO, S.** *Satisfacción laboral de las enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz*. Medicina y seguridad del trabajo, España, 2015, 61(239), 195-206.

²⁹ **DESSORS, D.; MOLINIER, P.** *La psicodinámica del trabajo*. En: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud*. 1ª ed. Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1998. Pg. 13

autoconstrucción, aunque también puede ser una fuente de sufrimiento e impedimento para la construcción de la identidad³⁰.

Christophe Dejours profundiza en el concepto de sufrimiento laboral, describiéndolo como una percepción negativa que surge cuando la relación del individuo con la organización del trabajo se ve obstaculizada. Factores como la desconfianza, la falta de cooperación y reconocimiento, y la mentira por parte de los superiores pueden llevar a la construcción de estrategias defensivas por parte de los trabajadores. Estas estrategias son cruciales para mantener la salud mental en el trabajo, aunque no siempre son completamente efectivas. Dejours menciona que, en casos donde el sufrimiento no se transforma, puede convertirse en patológico, afectando la salud del trabajador³¹.

Dejours también sostiene que la salud mental no es un estado estático, sino el resultado de un equilibrio dinámico entre el desarrollo personal, la resistencia y la adaptación a las exigencias laborales y sociales. Según él, la salud se construye colectivamente a través de la comunicación, la cooperación y el reconocimiento mutuo. Destaca la importancia de la autonomía y el control emocional en el trabajo, aspectos a menudo invisibles para la dirección empresarial.

En el contexto de la organización del trabajo, García y colaboradores citan la definición de dependencia del Consejo de Europa, relacionándola con la necesidad de ayuda para realizar actividades diarias debido a la pérdida de

³⁰ Ibidem 26. Pg.20

³¹ **DEJOURS, C.** *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. En: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud*. 1ª ed. Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1992.

autonomía. Argumentan que, con el aumento de la expectativa de vida, la dependencia ha pasado de ser un problema individual a uno social, requiriendo políticas de atención y cuidado para los ancianos³².

En cuanto a la satisfacción laboral, se señala que múltiples factores como el entorno físico, la fatiga y las relaciones interpersonales juegan un papel crucial. La satisfacción laboral es entonces un estado emocional positivo derivado de la percepción del individuo sobre sus experiencias laborales. Herzberg, citado por Fernández³³, divide los factores que influyen en la satisfacción laboral en motivacionales (intrínsecos) y de higiene (extrínsecos), cada uno con características distintas que afectan de manera diferente el bienestar del trabajador³⁴.

2.1.4. Los recursos humanos y la cultura empresarial

La conceptualización de la cultura organizacional se enfoca en el estudio de las conductas de los miembros de una organización, considerando tanto sus características individuales como colectivas³⁵. Kotter la describe como un conjunto de normas y comportamientos evolucionados a lo largo de los años por

³² **GARCÍA GARCÍA, M.A.; TAJADURA ALBILLOS, M.C.; GIL MILLÁN, P.; MILLÁN CUESTA, B.** *Valoración del grado de dependencia de los pacientes mayores de 75 años que ingresan en la unidad de traumatología.* Enfermería Global, España, 2011, 24, 19-38. Consultado el 9 de octubre del 2021. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400002

³³ **FERNÁNDEZ RÍOS, M.** *Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección.* 1ª ed. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1999. Pg.80

³⁴ **FERNÁNDEZ, M.L.; RAYBAUD, L.M.; RACEDO, M.; ROBERTS, C.; SABATINI, C.; MORAES MORELLU, D.** *Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad.* Nure, España, 2019, 16(103), 1-8. Consultado el 9 de octubre del 2021. Disponible en: <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/1722>

³⁵ **GÓMEZ, D. M.; PROWESK, K. S.** *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.* Pensamiento psicológico, 9(17), 57-68, 2011.

un grupo de personas³⁶. Edgar Schein, por su parte, aporta una definición paralela, considerándola como una amalgama de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas que son aceptadas y practicadas por los integrantes de una organización³⁷.

Al analizar diversos enfoques sobre la cultura, se observa un consenso en que ésta es una creación humana. Davis lo expresa diciendo que la cultura, siendo el comportamiento convencional de una sociedad, influye en todas sus acciones, aunque rara vez se haga consciente en el pensamiento. Según dicho autor, la cultura proporciona seguridad y una identidad en cualquier entorno³⁸.

Schein propuso una definición más detallada de la cultura organizacional, describiéndola como un modelo de presunciones básicas forjadas por un grupo al aprender a enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones, consideradas válidas, se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas³⁹.

Griffin y Moorhead abordan el concepto de cultura organizacional definiéndolo como un conjunto de valores compartidos, implícitos en su mayoría, que orientan a las personas sobre qué acciones son aceptables y cuáles no, transmitidos frecuentemente a través de historias y otros medios simbólicos⁴⁰.

³⁶ **RITTER, M.** *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía, 2008.p.41

³⁷ **SCHEIN, E. H.** *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A., 329p, 1988.

³⁸ **DAVIS, K.** *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, 1993.p.67

³⁹ **SCHEIN, E. H.** *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall, 1991. P.25-26

⁴⁰ **GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G.** *Comportamiento organizacional*. México: Cengage, 2010. P.465

Por su parte, Ibdunni y Mayowa enfatizan que la cultura organizacional es crucial para la mejora del rendimiento, destacando elementos como la calidad, la claridad, la preocupación por el empleado, el código de conducta y la atención al cliente⁴¹.

Schein, en su obra "La cultura empresarial y el liderazgo", introduce el concepto de presunciones y creencias para explicar la cultura organizacional, definiéndola como las respuestas aprendidas del grupo ante problemas de subsistencia en su entorno externo y problemas de integración interna. Él identifica tres niveles de cultura - artefactos, valores y presunciones subyacentes básicas - como componentes estáticos e independientes que, al interrelacionarse, forman las creencias y presunciones fundamentales de la cultura organizacional⁴².

Robbins y Judge identifican varias funciones de la cultura organizacional: definir fronteras entre organizaciones, proporcionar identidad a sus miembros, facilitar el compromiso con algo más grande que el interés individual, mejorar la estabilidad del sistema social y actuar como un mecanismo de sentido y control para guiar y moldear actitudes y comportamientos de los empleados⁴³.

La complejidad de la cultura organizacional se puede entender mejor a través de sus dimensiones y componentes. Schein y Lundberg establecen un marco de tres capas básicas: la dimensión esencial (valores, supuestos,

⁴¹ **IBIDUNNI, O. S.; MAYOWA, G.** *Predicting performance through the elements of organizational culture*. Archives of Business Research, 2(6), 62-82, 2014.

⁴² Op.cit. 35 P.24.

⁴³ **ROBBINS, S.; JUDGE, T.** *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación, 2009. Pg.555

ideologías y conocimiento), la dimensión estratégica (creencias estratégicas de los líderes)⁴⁴ y la dimensión manifiesta (elementos externos visibles como prácticas institucionales y artefactos simbólicos)⁴⁵.

Finalmente, Romero Vélez argumenta que en el competitivo mundo moderno, la cultura organizacional juega un papel vital en la asignación y retención de talentos humanos, influyendo directamente en la dinámica organizacional⁴⁶. Las personas, por lo tanto, valoran un ambiente laboral donde puedan contribuir significativamente al éxito de la empresa. La influencia en decisiones que los afectan es crucial, más allá de la mera ejecución de tareas. Por ello, es vital que tanto la dirección como el área de recursos humanos se comprometan a construir una cultura organizacional positiva. El departamento de recursos humanos juega en este sentido un papel clave en la motivación y satisfacción de los empleados, lo que determina la cultura organizacional.⁴⁷

2.1.5. Integración de los centennials en la cultura organizacional

La integración efectiva de los *centennials* en las empresas *IT* requiere un entendimiento profundo de sus valores y expectativas ⁴⁸. Estos jóvenes

⁴⁴ **LUNDBERG, C.** *Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide* en Robert T. Golembiewski (Edit.), *Handbook of organizational consultation*. New York: Marcel Dekker Incorporated, 701-713, 2000.p.705

⁴⁵ **TOCA, C.; CARRILLO, J.** *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, 9(17), 117-135, 2009. P.121

⁴⁶ **ROMERO VÉLEZ, E. M.** *Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional*. En: Llanos M. (Coord.) *La cultura organizacional: Eje de acción de la cultura humana*. Sandorondón, Ecuador: ECOTEC Editores, 64-84, 2016.

⁴⁷ **GARCÍA S., M.** *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, 42, 43-61, 2009.

⁴⁸ Op.cit 3. Pg 200

profesionales buscan organizaciones que reflejen sus principios personales y ofrezcan un entorno propicio para el desarrollo profesional y personal⁴⁹.

La diversidad e inclusión se han convertido en elementos fundamentales para atraer a la Generación Z. Las políticas y prácticas en estas áreas deben ser genuinas y reflejar los valores de la organización, para resonar con los *centennials* que valoran la autenticidad y la alineación con sus propios valores⁵⁰.

El desarrollo profesional continuo es clave para alinear a los *centennials* con la cultura organizacional. Las empresas *IT* deben enfocarse en brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento que permitan a estos jóvenes profesionales maximizar su potencial en un entorno tecnológico en constante evolución⁵¹.

Las empresas *IT* enfrentan la contradicción de adaptar sus culturas y prácticas organizacionales para satisfacer las expectativas de los *centennials*. Al mismo tiempo, estas generaciones ofrecen oportunidades únicas para impulsar la innovación y adaptarse a los cambios del mercado gracias a su familiaridad con las tecnologías digitales y su enfoque en la flexibilidad y el aprendizaje continuo⁵². Para integrar efectivamente a los *centennials*, las empresas *IT* deben desarrollar estrategias que incluyan la personalización de beneficios, la promoción de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, y la

⁴⁹ Op.cit 8. Pg. 11

⁵⁰ Op.cit 12. Pg.6

⁵¹ **ILO**. *New data shine light on gender gaps in the labour market*. [Informe de la ILO]. Marzo del 2023. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf . Consulta: 21/11/2023..Pg.4

⁵² Ibidem 28. Pg2-3

creación de un ambiente laboral inclusivo y diverso que refleje los valores de esta generación⁵³.

⁵³ Op.cit 8. Pg. 16

2.2. Metodología

2.2.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación para esta tesina es mixto con un componente cuantitativo⁵⁴ que permite la recolección de datos numéricos y la realización de análisis estadísticos sobre la población objetivo.

En respuesta a la necesidad de profundizar en la comprensión del fenómeno del *EB* y el cambio generacional en el ámbito laboral de nivel técnico operativo del PTR, se ha incorporado también un componente cualitativo con el fin de cuantificar los factores y percepciones relevantes para la investigación y para comprender en detalle las experiencias, percepciones y opiniones de estos a través de entrevistas en profundidad con figuras gerenciales.

El enfoque de esta investigación es también transversal y descriptivo, orientado a evaluar las percepciones y preferencias de la población *centennial* del PTR en relación con los factores de *EB* que influyen en su decisión de permanecer en una empresa, especialmente en el sector *IT*.

Un diseño transversal es ideal para estudios como el presente, si se pretende capturar una "fotografía" de un fenómeno en un momento específico dado que los datos se recopilarán en un único punto temporal, lo cual es adecuado para evaluar las percepciones y preferencias actuales de la población *centennial* a la vez que se busca identificar y analizar patrones y correlaciones

⁵⁴ **HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. – FERNÁNDEZ COLLADO, C. – BAPTISTA LUCIO, P.** *Metodología de la Investigación*. 6a Edición. Mc Graw Hill, México, 2014.

existentes en el momento del estudio, proporcionando información valiosa para el desarrollo de estrategias de retención relevantes y actualizadas.

El diseño es también descriptivo con el objeto de evaluar las percepciones y preferencias de los *centennials* de nivel técnico operativo en relación con los factores de *EB*, en tanto se espera describir las características, actitudes y comportamientos de la población de estudio de manera detallada y precisa para obtener una comprensión clara de lo que valoran los *centennials* en un empleador, especialmente en el sector *IT*, facilitando así la identificación de áreas clave para el desarrollo de estrategias de retención efectivas.

2.2.2. Población y muestra

La población objetivo está constituida por los profesionales de nivel técnico operativo del PTR. Cabe destacar que dicha institución es pionera en la articulación público-privada dentro del ámbito de las plataformas de innovación, por lo cual, la población bajo estudio es representativa de un entorno tecnológico avanzado y diversificado. Además, la inclusión de más de 110 empresas asociadas de diversos sectores, así como la colaboración con gobiernos y universidades, proporciona una muestra amplia y variada de profesionales IT, esencial para el estudio de estrategias de retención laboral. Los profesionales IT de nivel técnico operativo del PTR pertenecientes a la generación *centennial* constituyen un segmento demográfico específico cuyas expectativas, motivaciones y comportamientos pueden diferir significativamente de otras generaciones. Esta diferenciación es crucial para entender cómo las estrategias

de *EB* pueden ser diseñadas o adaptadas para satisfacer sus necesidades y expectativas particulares.

El estudio de esta población específica también tiene un valor práctico significativo, ya que puede proporcionar insights que beneficien directamente a la economía del conocimiento en Rosario y la región. Los resultados pueden ser aplicables y beneficiar al PTR y a otras entidades y empresas en contextos similares.

Según la información producida por el Informe Coyuntural 2023 que produce el Observatorio del PTR⁵⁵, la población total en 2023 fue de 2065 empleados asalariados. Según el mismo informe, el 40% de estos se desempeñan en el sector de desarrolladores IT, con relación a un 22.5% dedicado a la administración y un 25% a comercio y ventas. En este sentido el 40% del total asciende a 826.

Al introducir este valor en una calculadora muestral con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el tamaño de la muestra necesaria es de 263 individuos (Anexo 01).

El instrumento de entrevista en profundidad se utilizará para explorar las percepciones, experiencias y opiniones de una figura gerencial del PTR respecto a las estrategias de *EB*, el impacto del cambio generacional en las políticas de recursos humanos y las expectativas laborales de los profesionales IT *centennials*. Este enfoque permitirá capturar información detallada y

⁵⁵ **POLO TECNOLÓGICO ROSARIO**. *Informe Coyuntural 2023*. Rosario, 2023. Disponible en: <https://polotecnologico.net/wp-content/uploads/2023/08/ppt-coyuntural-2023.pdf> Pg.3-10

contextualizada que complementará los datos cuantitativos obtenidos a través de la escala de Likert. (Anexo 02).

2.2.3. Recolección de datos

La propuesta de recolección de datos cuantitativos para la investigación sobre las estrategias de *EB* orientadas a mejorar la retención de profesionales IT de la generación *centennial* en el PTR se enriqueció con la inclusión de un enfoque mixto que combina métodos de acceso físico y virtual para contactar a los profesionales para permitir un acercamiento más directo y personalizado, facilitando una mayor tasa de respuesta y calidad en los datos recolectados:

- Uso de Encuesta Estructurada en Google Forms (Anexo 02): La utilización de una encuesta estructurada, alojada en *Google Forms*, con preguntas de tipo *Likert*, es una estrategia efectiva para evaluar actitudes y percepciones de manera cuantitativa. Este formato digital permite una distribución y recolección de datos rápida y eficiente, además de facilitar el análisis estadístico de los resultados.
- Acceso Físico en Marker Zona i: La presencia física en el Marker Zona i, situado en Lamadrid 470, Rosario, Santa Fe, tuvo por objeto interactuar directamente con los profesionales IT. Este espacio, en el corazón de la innovación de Rosario, alberga a más de 30 empresas de base tecnológica y aproximadamente 600 empleados. Al trabajar bajo la premisa de acciones colaborativas y asociativas, el entorno de Zona i es ideal para promover la participación en la encuesta, aprovechando la

disposición colaborativa y la alta concentración de profesionales relevantes.

- Acceso Virtual a través de la Página Web: La página web del *Marker Zona*⁵⁶ proporciona una plataforma adicional para alcanzar a los profesionales asociados al PTR. A través de este medio, se pudo difundir la encuesta y motivar a los profesionales a participar, aprovechando la familiaridad y la accesibilidad del entorno digital.
- Distribución de la Encuesta por Correo Electrónico y WhatsApp: La distribución específica de la encuesta por correo electrónico y WhatsApp permitió un acercamiento directo y personal a los profesionales facilitando el acceso a un listado específico de profesionales asociados al PTR y aumentando con ello las probabilidades de una participación significativa y representativa. El acceso al PTR se obtuvo a través de una solicitud formal enviada por correo electrónico a la Comisión Directiva, en la cual se expresó el interés en desarrollar la tesis con fines de investigación teórica. En respuesta, se proporcionó un listado de contacto de profesionales asociados, identificados mediante siglas en sus nombres. A partir de esta lista, se llevó a cabo la distribución del instrumento de encuesta, asegurando un alcance adecuado y respetando los criterios de confidencialidad establecidos.
- Este complejo productivo, que agrupa a más de 70 empresas en campos como software, servicios informáticos, biotecnología, ingeniería y

⁵⁶ Marker Zona i, "Página oficial de Marker Zona i," Polo Tecnológico de Rosario, acceso en Febrero 28, 2025, <https://makerzonai.com.ar/#espacios>

comunicaciones, ofrece una amplia y representativa población de profesionales *IT*.

El diseño de la investigación cumplió además con los siguientes requisitos clave:

- La Encuesta se diseñó con una escala Likert que incluye sectores basados en las dimensiones: Equilibrio trabajo-vida, Desarrollo profesional, Cultura organizacional, expectativas tecnológicas y Dominio de *EB*
- Se implementaron estrategias de divulgación del instrumento en redes específicas de profesionales *centennials* (*Facebook, Tiktok e Instagram*), para incentivar la participación en la encuesta.
- Se elaboró un consentimiento informado adjunto al instrumento, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes.
- Una vez recogidos los datos, se realizó un análisis estadístico utilizando software Excel para un análisis de frecuencias en tablas dinámicas de doble entrada y pruebas estadísticas para verificar las hipótesis.
- El procedimiento propuesto para el componente cualitativo requirió que se seleccionara a una figura gerencial del PTR con experiencia relevante en la gestión de recursos humanos y conocimientos sobre *EB* y cambio generacional en el ámbito laboral de la industria tecnológica.
- Se contactó a la figura gerencial seleccionada para explicar los objetivos de la investigación, el procedimiento de la entrevista y solicitar su consentimiento para participar y se llevó a cabo una entrevista en profundidad en formato presencial que permitió una interacción más fluida y una mejor comprensión del contexto. La entrevista se grabó con el

consentimiento del participante para asegurar la precisión de los datos y se transcribió posteriormente para un análisis detallado.

- Se realizó luego un análisis de los datos obtenidos de la entrevista en profundidad utilizando técnicas de codificación y categorización para identificar patrones, temas emergentes y perspectivas relevantes.

2.3. Resultados obtenidos

2.3.1. Resultados de la encuesta

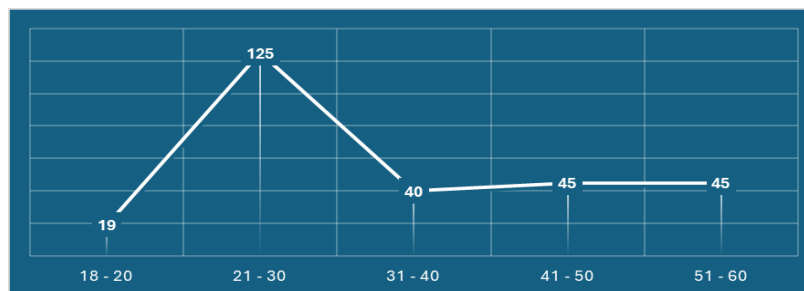
La presente investigación se llevó a cabo considerando una población objetivo de profesionales IT de nivel técnico operativo del PTR, cuyos detalles se encuentran especificados en el capítulo metodológico anterior.

Se estableció un tamaño muestral inicial de 263 participantes, calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Sin embargo, tras la implementación del instrumento de recolección de datos, se obtuvieron 274 encuestas válidas con sus respectivos consentimientos informados. La diferencia de 11 participantes adicionales respecto al tamaño de muestra inicial calculado se atribuye a la estrategia ampliada de distribución del instrumento, la cual incluyó accesos presenciales y virtuales que permitieron captar un número levemente superior de respuestas representativas de la población objetivo.

Los participantes se clasificaron en rangos etarios según los datos obtenidos, lo que permitió observar una distribución diversa que enriquece el análisis de los resultados. La muestra quedó distribuida de la forma en que se presenta en la Figura 1, con una segmentación etaria que resulta relevante para

identificar cómo las percepciones sobre las estrategias de *EB* pueden variar en función de la edad, considerando las características generacionales de los *centennials* y otras cohortes incluidas en el estudio.

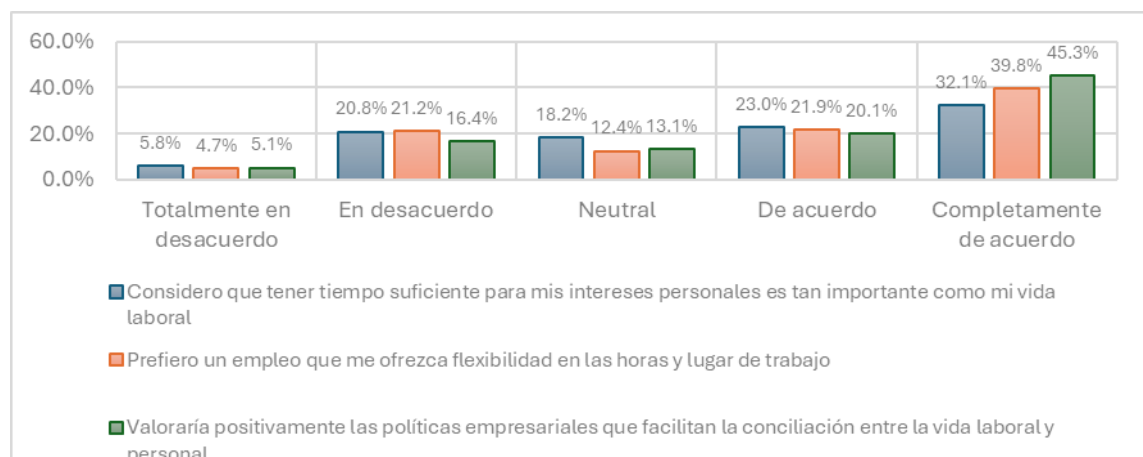
Figura 1: Distribución de la muestra por rangos etarios



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

El análisis de los resultados obtenidos en relación con el equilibrio entre la vida laboral y personal de los entrevistados refleja diversas perspectivas entre los participantes (Figura 2).

Figura 2: Equilibrio Trabajo/Vida



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

En cuanto a la afirmación "*Considero que tener tiempo suficiente para mis intereses personales es tan importante como mi vida laboral*", cerca de un tercio (el 32.1%) de los encuestados manifestó estar completamente de acuerdo, lo que representa el grupo mayoritario. Este porcentaje, sumado al 23.0% que

indicó estar de acuerdo, revela que más de la mitad de los participantes (55.1%) priorizan un balance entre ambos aspectos. No obstante, otro porcentaje cercano al tercio (el 26.6%) de los encuestados expresó desacuerdo o total desacuerdo, indicando que una porción considerable de la población encuestada no comparte esta visión. Además, un 18.2% permaneció neutral, indicando tal vez indecisión o una postura menos marcada sobre el tema.

Respecto a la afirmación "*Prefiero un empleo que me ofrezca flexibilidad en las horas y lugar de trabajo*", los resultados refuerzan la importancia de este aspecto para los participantes, ya que el 39.8% afirmó estar completamente de acuerdo y el 21.9% de acuerdo y esto suma un 61.7% de respuestas favorables que ponen de manifiesto una preferencia significativa por la flexibilidad laboral en los entornos IT. Sin embargo, un 25.9% de los encuestados expresó desacuerdo o total desacuerdo, y el 12.4% adoptó una posición neutral que sugiere que las condiciones específicas de algunos roles o las características organizacionales actuales podrían moderar esta preferencia.

Finalmente, la afirmación "*Valoraría positivamente las políticas empresariales que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal*" obtuvo el respaldo más amplio, con un 45.3% de los participantes completamente de acuerdo y un 20.1% de acuerdo que significan en conjunto que casi dos tercios de los encuestados (65.4%) consideran esencial que las empresas implementen políticas que fomenten un balance saludable entre el trabajo y la vida personal. Por otro lado, las respuestas negativas ("En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo") representaron un 21.5%, mientras que un 13.1% optó por una posición neutral que sugiere que la gran mayoría valora estos esfuerzos

empresariales, pero no dejan de existir segmentos que no perciben estas políticas como fundamentales o que podrían desconocer su impacto potencial.

Los resultados destacan un fuerte interés de los participantes por lograr un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal que se evidencia especialmente en la valoración de políticas empresariales que respalden este balance (65.4% de aprobación) y esto sugiere que las organizaciones que implementen tales políticas podrían tener una ventaja competitiva en la atracción y retención de talento.

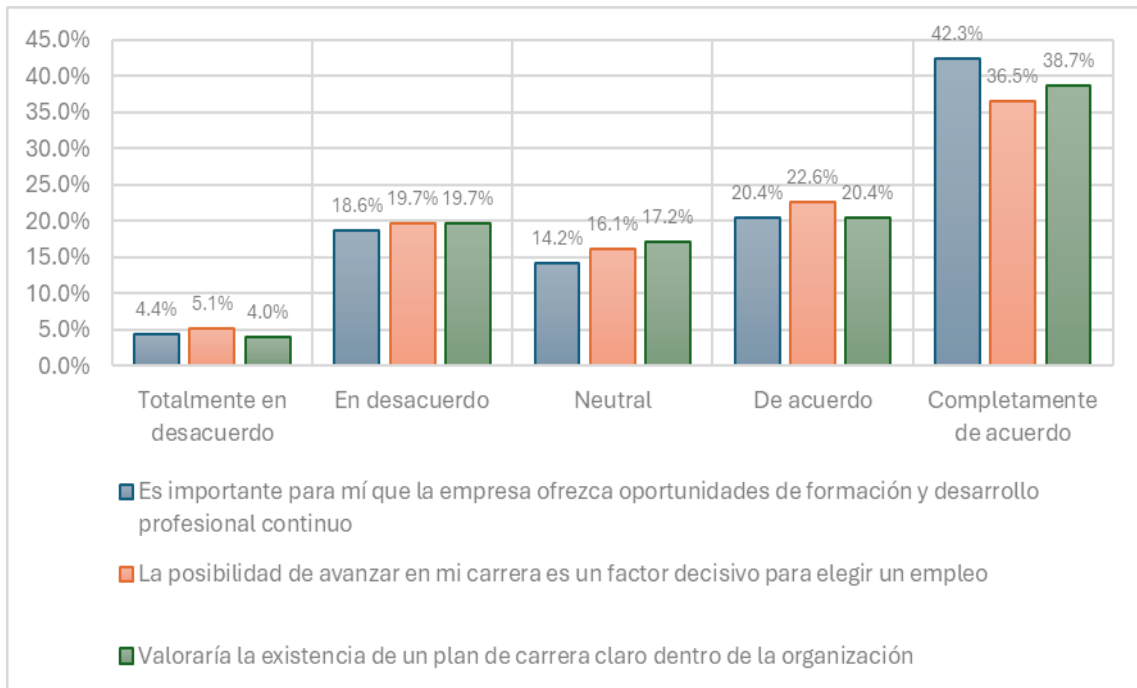
Asimismo, la preferencia por la flexibilidad laboral (62% de aprobación) subraya la necesidad de modelos de trabajo adaptables, que sean compatibles con las características digitales y autónomas del sector IT. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y negativas, que oscilan entre el 25% y el 30% según la afirmación, muestra que no todos los encuestados comparten estas prioridades, posiblemente debido a factores culturales, de rol o etapa de vida en las que más adelante se va a profundizar.

Las tendencias resaltan en todo caso la importancia de segmentar las estrategias de *EB* según las características demográficas y laborales de los empleados, para garantizar que estas respondan a las expectativas heterogéneas de la fuerza laboral de manera que las empresas que integren estas demandas puedan mejorar la satisfacción y retención de sus empleados a la vez que consiguen posicionarse como empleadores atractivos en el sector IT.

A continuación, se reflejan las percepciones de los encuestados sobre la importancia del desarrollo profesional en su entorno laboral, desglosados en tres

aspectos clave: la formación continua, el avance en la carrera y la existencia de planes de carrera claros. (Figura 3).

Figura 3: Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Respecto de la importancia de que la empresa les ofrezca oportunidades de formación y desarrollo profesional continuo, una mayoría del 62.7% de los participantes manifestaron una clara valoración de la formación y el desarrollo profesional como elementos esenciales en su empleo, evidenciando con ello la importancia de que las organizaciones ofrezcan programas sólidos de capacitación y aprendizaje continuo para satisfacer las expectativas de sus empleados. Sin embargo, el 18.6% expresó estar en desacuerdo, mientras que el 14.2% adoptó una postura neutral que parece indicar que este grupo minoritario, no considera la formación continua como prioritaria o no percibe que esta sea relevante en sus roles actuales.

Acerca de la posibilidad de avanzar en la carrera como factor decisivo para elegir un empleo, más de la mitad, es decir, cerca del 59% de los encuestados valora significativamente el avance profesional como un factor clave en su elección de empleo, lo que subraya la relevancia de que las empresas ofrezcan caminos claros para el progreso en la carrera de sus empleados. Sin embargo, un 19.7% expresó desacuerdo, y el 16.1% optó por una respuesta neutral que da a pensar que algunos profesionales podrían priorizar otros factores laborales por encima de la movilidad ascendente o que tal vez carecen de confianza en las oportunidades actuales.

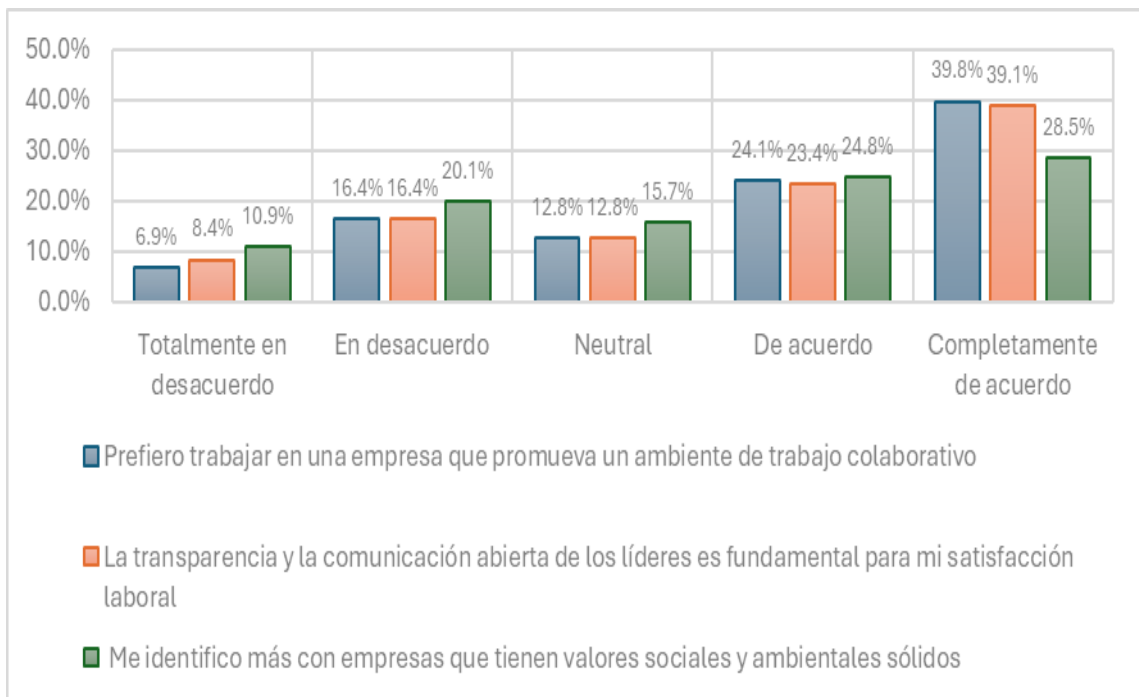
Sobre si valoran la existencia de un plan de carrera claro dentro de la organización, con leve mayoría del 59.1% de respuestas favorables, se confirma que los participantes consideran un plan de carrera claro como un aspecto importante para su satisfacción laboral. Sin embargo, un 19.7% de desacuerdos y un 17.2% de respuestas neutrales revelan que, aunque la mayoría reconoce el valor de esta herramienta, no todos los encuestados la perciben como fundamental o tal vez no confían en su implementación efectiva dentro de sus organizaciones.

En conjunto, este grupo de datos reflejan que el desarrollo profesional, en sus distintas dimensiones, es ampliamente valorado por los participantes. Los altos porcentajes de aprobación (que oscilan entre el 59% y el 62%) destacan la necesidad de que las empresas inviertan en programas de formación continua, planes de carrera claros y oportunidades de crecimiento interno para atraer y retener talento. Al mismo tiempo, los porcentajes de desacuerdo y neutralidad, que oscilan entre el 30% y el 35% en los tres aspectos evaluados, sugieren que

aún existe un grupo significativo de empleados que podría no percibir estas oportunidades como suficientes o relevantes, lo que no hace más que resaltar la importancia de implementar estrategias específicas que refuercen la percepción y la efectividad de las iniciativas de desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

La cultura organizacional desempeña un papel clave en la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo. Los resultados obtenidos en relación con este tema reflejan las prioridades y expectativas de los participantes en torno a tres aspectos fundamentales: el ambiente de trabajo colaborativo, la comunicación de los líderes y los valores sociales y ambientales de las empresas (Figura 4).

Figura 4: Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

La afirmación "*Prefiero trabajar en una empresa que promueva un ambiente de trabajo colaborativo*" fue respaldada de manera significativa por los participantes. El 39.8% indicó estar completamente de acuerdo y el 24.1% de acuerdo, sumando un total mayoritario del 63.9% de respuestas favorables que pone de manifiesto que un entorno colaborativo es valorado como una característica esencial para el bienestar laboral. Por el contrario, un 23.3% de las respuestas (sumando "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo") sugiere que, aunque minoritaria, existe una proporción de participantes que no perciben este factor como prioritario, tal vez debido a características personales o experiencias laborales previas.

En cuanto a la afirmación "*La transparencia y la comunicación abierta de los líderes es fundamental para mi satisfacción laboral*", los resultados son similares. Un 39.1% de los encuestados expresó estar completamente de acuerdo y un 23.4% de acuerdo, lo que da un total mayoritario del 62.5% de respuestas favorables que confirman que la claridad en la comunicación y la confianza en los líderes son aspectos centrales para una mayoría significativa de los participantes. Sin embargo, un 24.8% de respuestas negativas (sumando "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo") podría estar evidenciando una percepción de que estos valores no siempre se encuentran presentes en el entorno laboral o no son decisivos para todos los encuestados.

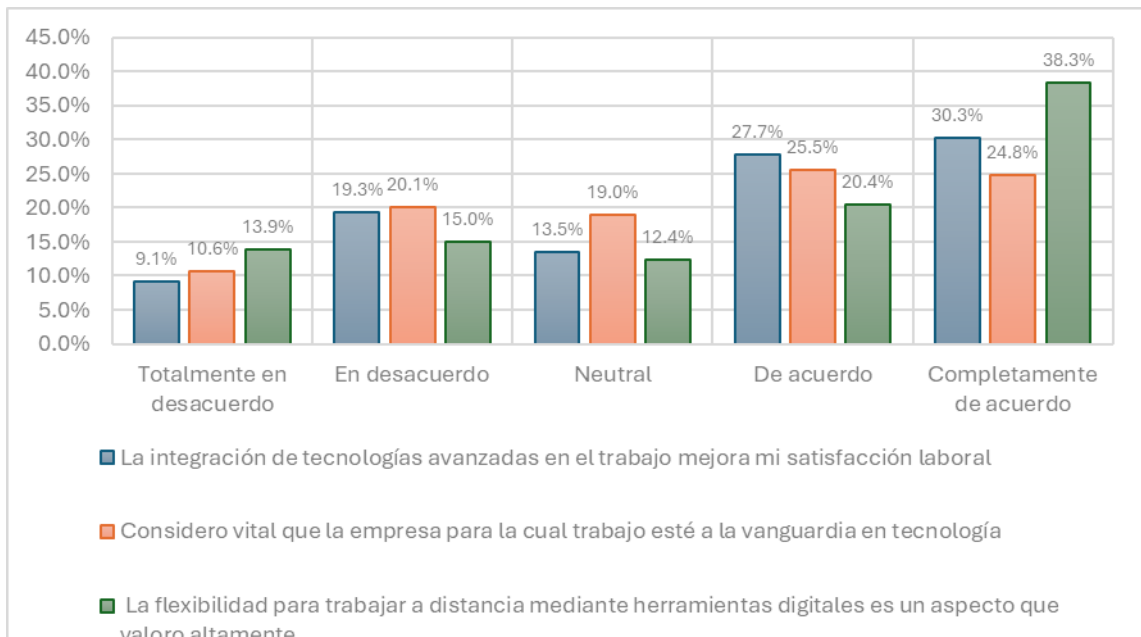
La afirmación "*Me identifico más con empresas que tienen valores sociales y ambientales sólidos*" presenta por su parte una distribución ligeramente distinta. Aunque el 28.5% indicó estar completamente de acuerdo y el 24.8% de acuerdo (totalizando un 53.3% de respuestas favorables), este

porcentaje es menor en comparación con las otras afirmaciones relacionadas con la cultura organizacional. Al mismo tiempo, un tercio del 31% (sumando "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo") manifestó una postura negativa que podría estar indicando que los valores sociales y ambientales, aunque importantes, no son prioritarios para todos los encuestados. Además, un 15.7% permaneció neutral reflejando con ello un menor grado de involucramiento emocional con estos temas en comparación con otros aspectos de la cultura organizacional.

Los datos resaltan en todo caso que los participantes valoran más aspectos internos y directos de la cultura organizacional, como la colaboración y la comunicación abierta, que aquellos más externos, como los valores sociales y ambientales de la empresa y esto sugiere que, si bien la sostenibilidad y la responsabilidad social son importantes, los elementos que afectan directamente la experiencia laboral diaria son percibidos como más relevantes. En este sentido, las empresas que busquen atraer y retener talento deben, de acuerdo a estos resultados, priorizar un liderazgo transparente y un entorno colaborativo, sin descuidar por ello los valores éticos que no dejan de representar un factor diferenciador para ciertos segmentos de la población laboral.

En el presente siglo, la tecnología se presenta como un factor crucial en las percepciones laborales de este tipo de participantes, ya que define tanto las herramientas con las que trabajan como las dinámicas laborales modernas, incluidas la satisfacción, la innovación y la flexibilidad. A continuación, se analiza cada afirmación relacionada con el tema (Figura 5).

Figura 5: Tecnología



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

La afirmación *“La integración de tecnologías avanzadas en el trabajo mejora mi satisfacción laboral”* muestra una valoración positiva entre estos participantes, con un tercio del 30.3% de los encuestados completamente de acuerdo y un 27.7% de acuerdo que suman en conjunto un 58% de respuestas favorables, reflejo de que una mayoría significativa considera que la tecnología avanzada tiene un impacto directo en su satisfacción laboral. Sin embargo, un 19.3% manifestó estar en desacuerdo y un 9.1% totalmente en desacuerdo y esto representa una cuarta parte de los encuestados que no encuentran relevante este factor. Además, un 13.5% permaneció neutral, sugiriendo que la percepción de la tecnología avanzada como elemento de satisfacción puede variar según las funciones específicas del trabajo.

En torno a la idea de si *“Considero vital que la empresa para la cual trabajo esté a la vanguardia en tecnología”*, la valoración hacia la innovación tecnológica

se mantuvo alta, pero con menor intensidad comparada con la integración tecnológica de modo que un 24.8% de los participantes afirmó estar completamente de acuerdo y un 25.5% de acuerdo, lo que totaliza un 50.3% de respuestas positivas. Sin embargo, existe un porcentaje no despreciable que no comparte esta percepción: el 20.1% de los encuestados expresó estar en desacuerdo y el 10.6% totalmente en desacuerdo dando a pensar que cerca de un tercio de los participantes no consideran esta característica esencial en su entorno laboral. Asimismo, un 19% adoptó una postura neutral que podría reflejar que no todos los roles requieren que la empresa lidere en tecnología para satisfacer sus expectativas laborales.

La afirmación "*La flexibilidad para trabajar a distancia mediante herramientas digitales es un aspecto que valoro altamente*" es la que muestra la mayor valoración positiva en el grupo de datos analizado, donde un 38.3% de los encuestados afirmó estar completamente de acuerdo y un 20.4% de acuerdo, alcanzando un total levemente mayoritario del 58.7% de respuestas favorables que sugieren la importancia de la flexibilidad y las herramientas digitales como elementos clave para los trabajadores. Sin embargo, un 15% expresó estar en desacuerdo y un 13.9% totalmente en desacuerdo, es decir que una parte de los participantes podría no encontrar imprescindible este aspecto, posiblemente debido a la naturaleza de sus tareas o a preferencias por modalidades de trabajo más tradicionales. Solo un 12.4% se mantuvo neutral, evidenciando un menor grado de ambivalencia en comparación con las otras dos afirmaciones.

Los resultados reflejan entonces que la tecnología, en sus distintas dimensiones, es altamente valorada por los participantes, especialmente en lo

que respecta a la flexibilidad que permite trabajar a distancia y esto expone un cambio en las dinámicas laborales, donde las herramientas digitales y los modelos híbridos o remotos se perciben como indispensables. Sin embargo, la percepción de la tecnología como un factor de innovación y satisfacción varía más entre los encuestados, probablemente debido a las diferencias en los roles, necesidades y experiencias previas.

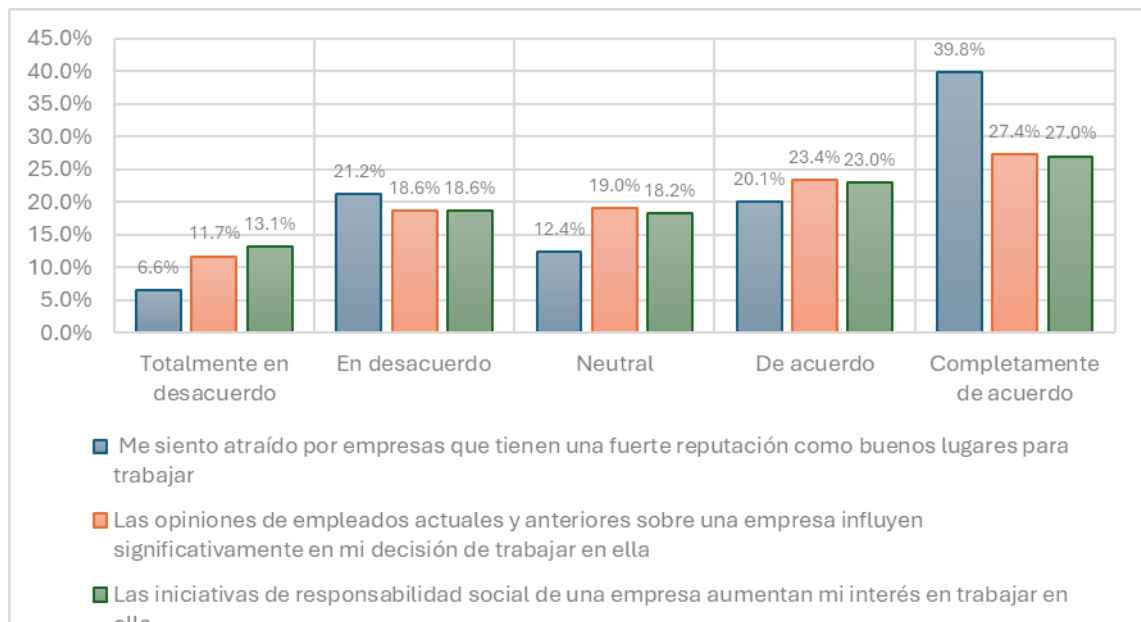
Las empresas que busquen retener talento deben en este sentido, priorizar la incorporación de tecnologías avanzadas y garantizar su utilidad práctica en el día a día laboral. Además, resulta evidente que ofrecer flexibilidad laboral basada en herramientas digitales puede ser una estrategia efectiva para responder a las expectativas de un segmento importante de los trabajadores, particularmente aquellos que valoran la autonomía y la adaptabilidad en su entorno profesional.

Vistos los resultados anteriores, el *EB*, entendido como la percepción que los trabajadores tienen sobre las empresas como lugares deseables para trabajar, constituye un aspecto crítico en la atracción y retención de talento y por eso ahora se requiere reflejar las perspectivas de los participantes sobre tres elementos clave: la reputación de la empresa, la influencia de las opiniones de empleados actuales y anteriores, y las iniciativas de responsabilidad social (Figura 6).

Ante el cuestionamiento de si se siente atraídos/das por empresas que tienen una fuerte reputación como buenos lugares para trabajar, la mayoría de los participantes valoran de manera significativa la reputación de una empresa, ya que un 39.8% expresó estar completamente de acuerdo, y un 20.1% indicó

estar de acuerdo, sumando un total mayoritario de 59.9% de respuestas positivas, lo cual habla de la importancia de construir y mantener una reputación sólida para atraer talento. Sin embargo, un 21.2% expresó desacuerdo y un 6.6% total desacuerdo en representación de un segmento de los encuestados que no encuentra este factor decisivo. Un 12.4% adoptó una postura neutral asociada a quienes no parecen priorizar este aspecto al momento de evaluar potenciales empleadores.

Figura 6: Employer branding



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

La influencia de las opiniones de otros empleados es también relevante, pero menos que la reputación general de la empresa. Un 27.4% de los participantes indicó estar completamente de acuerdo, y un 23.4% estuvo de acuerdo, alcanzando un total del 50.8% de respuestas favorables. Sin embargo, el 18.6% expresó estar en desacuerdo y el 11.7% totalmente en desacuerdo, reflejando que un tercio de los encuestados no perciben este factor como

determinante. Además, un 19% de neutralidad se alinearía a la opinión de que, aunque relevante, este aspecto no es tan decisivo como otros en la evaluación de un lugar de trabajo.

Un 27.0% de los participantes manifestó estar completamente de acuerdo y un 23.0% de acuerdo con que las iniciativas de responsabilidad social de una empresa aumentan su interés en trabajar en ella, lo que suma un 50% de respuestas favorables que admiten que la responsabilidad social corporativa (RSC) es valorada por una proporción significativa de los encuestados, aunque su impacto es menos destacado en comparación con la reputación general. Por otro lado, un 18.6% expresó desacuerdo y un 13.1% total desacuerdo asociado probablemente a la percepción de que la RSC tiene un impacto más indirecto en la experiencia laboral. Finalmente, el 18.2% de neutralidad sugiere que este aspecto, si bien importante, no siempre es considerado prioritario por todos los encuestados.

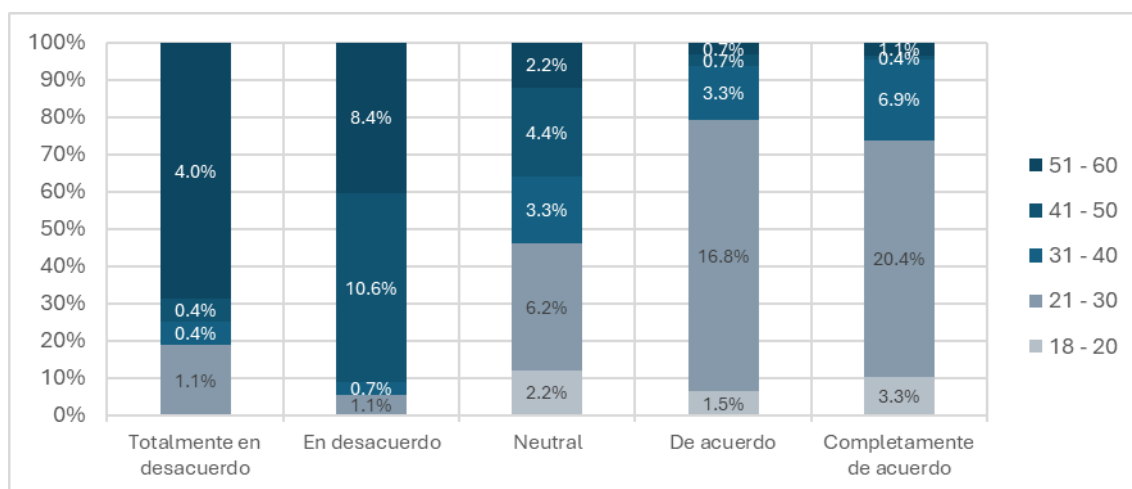
Los datos reflejan en este sentido que la reputación general de la empresa como un buen lugar para trabajar es el factor más influyente para los encuestados dentro del ámbito del *EB*, seguido de la influencia de las opiniones de empleados y, en menor medida, de las iniciativas de responsabilidad social, es decir que, según estas respuestas, las empresas deben priorizar la construcción de una imagen sólida y positiva en el mercado laboral, mientras que las opiniones de los empleados y las iniciativas de RSC pueden servir como complementos importantes, pero no decisivos, para atraer talento.

Además, la presencia de un porcentaje considerable de respuestas negativas y neutrales, particularmente en relación con las iniciativas de

responsabilidad social, indica que estos elementos pueden ser percibidos como secundarios en comparación con otros factores más directos como la reputación y las experiencias laborales, por lo tanto, las empresas deben equilibrar sus estrategias de *EB* para abordar tanto las percepciones generales como los valores específicos de los potenciales trabajadores.

A continuación, el análisis de las respuestas segmentadas por rangos de edad se presenta como una alternativa para observar si existen o no diferencias entre los grupos etarios. Se inicia a continuación estableciendo esta relación respecto del equilibrio entre la vida laboral y personal, como aspecto central en las preferencias laborales de los encuestados.

Figura 7: Equilibrio trabajo-vida: "Considero que tener tiempo suficiente para mis intereses personales es tan importante como mi vida laboral"



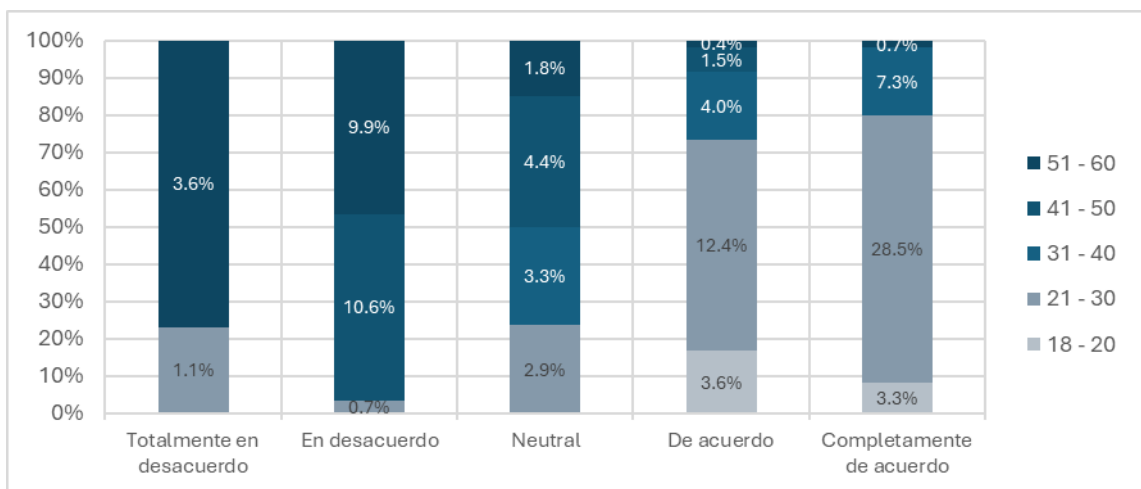
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

En el rango de 21 a 30 años, un 20.4% de los encuestados afirmó estar completamente de acuerdo con que tener tiempo suficiente para sus intereses personales es tan importante como su vida laboral (Figura 7), seguido por un 16.8% que expresó estar de acuerdo, mostrando con ello una alta prioridad por este equilibrio en este grupo. En contraste, los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años

tienen porcentajes mucho menores en estas categorías (0.4% y 1.1% completamente de acuerdo, respectivamente), lo que indica que los trabajadores de mayor edad tienden a priorizar otros factores laborales sobre sus intereses personales.

Además, los desacuerdos se concentran más en los rangos superiores: un 10.6% en el grupo de 41 a 50 años y un 8.4% en el de 51 a 60 años, frente al 1.1% o menos en los grupos más jóvenes, lo que indica una posible diferencia generacional en las expectativas laborales, donde los trabajadores mayores podrían percibir el trabajo como una prioridad mayor en relación con sus intereses personales.

Figura 8: Equilibrio trabajo-vida: "Prefiero un empleo que me ofrezca flexibilidad en las horas y lugar de trabajo"



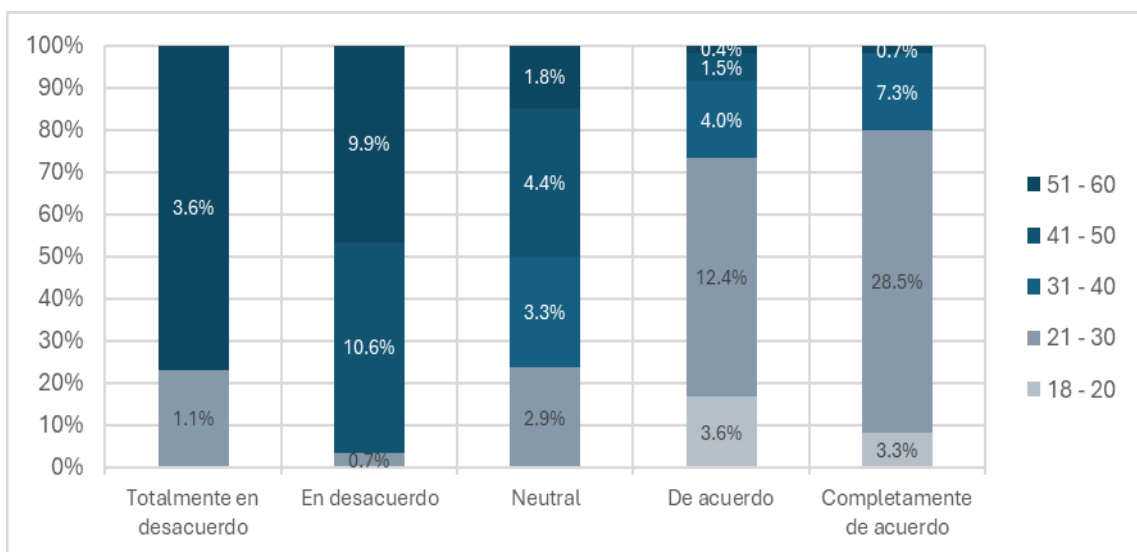
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Los encuestados de entre 21 y 30 años presentan la mayor proporción de respuestas positivas a la preferencia entre un empleo que les ofrezca flexibilidad en las horas y lugar de trabajo (Figura 8), con un 28.5% completamente de acuerdo y un 12.4% de acuerdo que muestran claramente la importancia de la

flexibilidad laboral, probablemente debido a su necesidad de conciliar actividades personales, educativas o sociales.

En cambio, los rangos etarios de 41 a 50 y 51 a 60 años tienen niveles más bajos de acuerdo. Por ejemplo, en el grupo de 51 a 60 años, solo un 0.7% afirmó estar completamente de acuerdo, mientras que el 9.9% expresó desacuerdo y el 3.6% total desacuerdo como evidencia de que para estos grupos, la flexibilidad podría no ser percibida como una necesidad esencial, posiblemente debido a la consolidación de sus rutinas laborales o personales.

Figura 9: Equilibrio trabajo-vida: "Valoraría positivamente las políticas empresariales que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

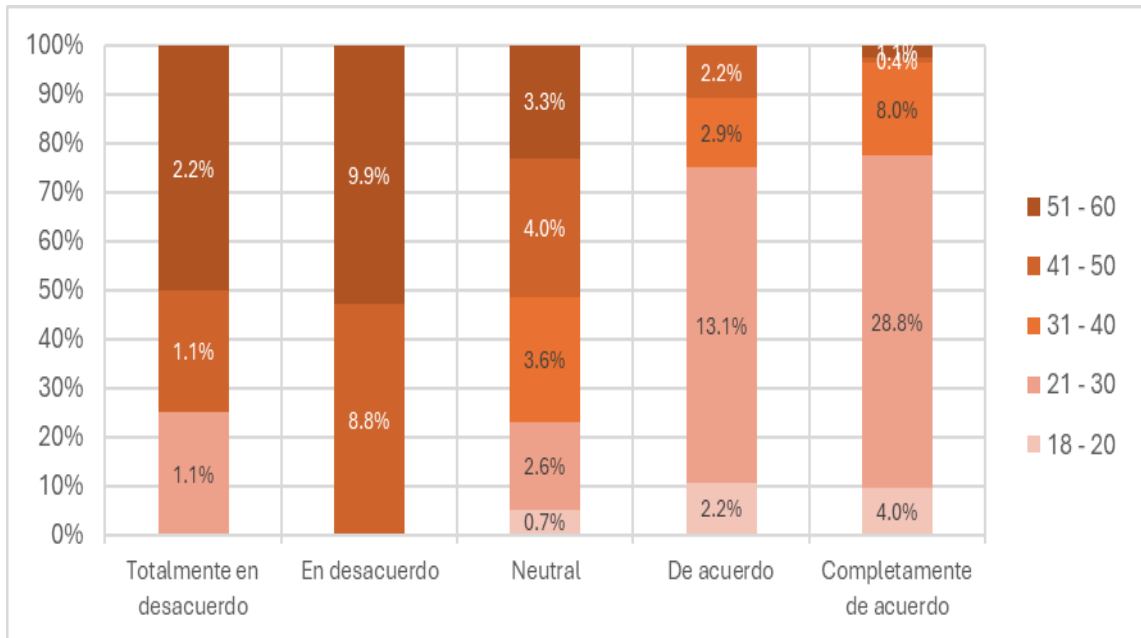
En el rango de 21 a 30 años, un 33.2% indicó estar completamente de acuerdo con valorar positivamente las políticas empresariales que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal (Figura 9), seguido de un 10.2% que estuvo de acuerdo destacando entre ambos grupos como los más receptivos a políticas de conciliación en coincidencia con un enfoque más integrador entre trabajo y vida personal.

Por el contrario, en los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años, los niveles de acuerdo caen considerablemente y solo un 0.4% de los encuestados de 41 a 50 años y un 1.1% de los de 51 a 60 años indicaron estar completamente de acuerdo. Además, los niveles de desacuerdo aumentan: un 8.0% en el rango de 41 a 50 años y un 8.4% en el de 51 a 60 años para sostener con ello la existencia de una menor expectativa o necesidad percibida de políticas de conciliación en los grupos de mayor edad, que podrían haber encontrado formas de manejar su vida laboral y personal sin apoyo estructurado de las empresas.

Estos resultados muestran en todo caso, una clara tendencia generacional en las preferencias sobre el equilibrio trabajo-vida donde los trabajadores más jóvenes (18 a 30 años) valoran significativamente más la flexibilidad y las políticas de conciliación como reflejo de sus expectativas de un entorno laboral que permita autonomía y adaptabilidad. Por otro lado, los trabajadores de mayor edad (41 a 60 años) presentan un menor interés en estos aspectos por criterios posiblemente vinculados con una percepción distinta de las prioridades laborales o con un mayor enfoque en la estabilidad y otras características del empleo.

El análisis de las percepciones segmentadas por edad en relación con el desarrollo profesional revela a continuación nuevas diferencias marcadas entre los grupos etarios que permiten identificar tendencias generacionales respecto a las oportunidades de formación, la posibilidad de avanzar en la carrera y la valoración de un plan de carrera claro.

Figura 10: Desarrollo Profesional: “Es importante para mí que la empresa ofrezca oportunidades de formación y desarrollo profesional continuo”

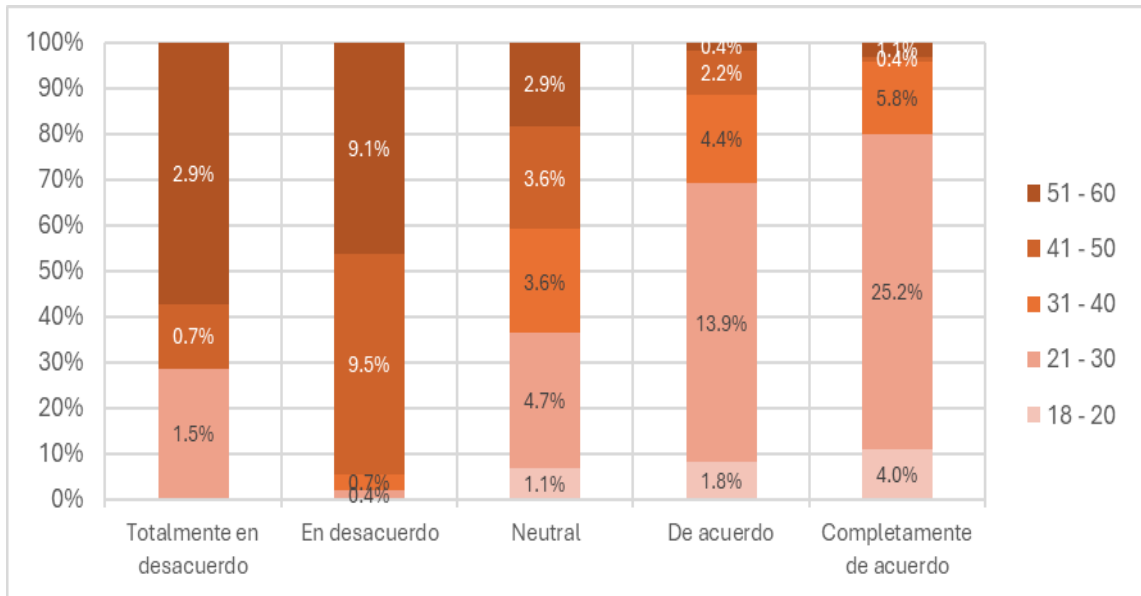


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

El rango de 21 a 30 años muestra la mayor valoración positiva respecto de la pregunta sobre si es importante para ellos que la empresa ofrezca oportunidades de formación y desarrollo profesional continuo (Figura 10), con un 28.8% de participantes completamente de acuerdo y un 13.1% de acuerdo, lo que suma un total del 41.9% de respuestas favorables que demuestran la importancia que este grupo otorga a la formación y al desarrollo profesional como elementos clave en sus empleos.

Por el contrario, en los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años, los niveles de acuerdo disminuyen significativamente, con solo un 0.4% y un 1.1%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los niveles de desacuerdo son más altos en estos rangos, con un 8.8% y un 9.9%, lo que podría estar indicando que estos trabajadores, posiblemente por su experiencia acumulada, priorizan otros aspectos del empleo sobre la formación continua.

Figura 11: Desarrollo Profesional: “La posibilidad de avanzar en mi carrera es un factor decisivo para elegir un empleo”

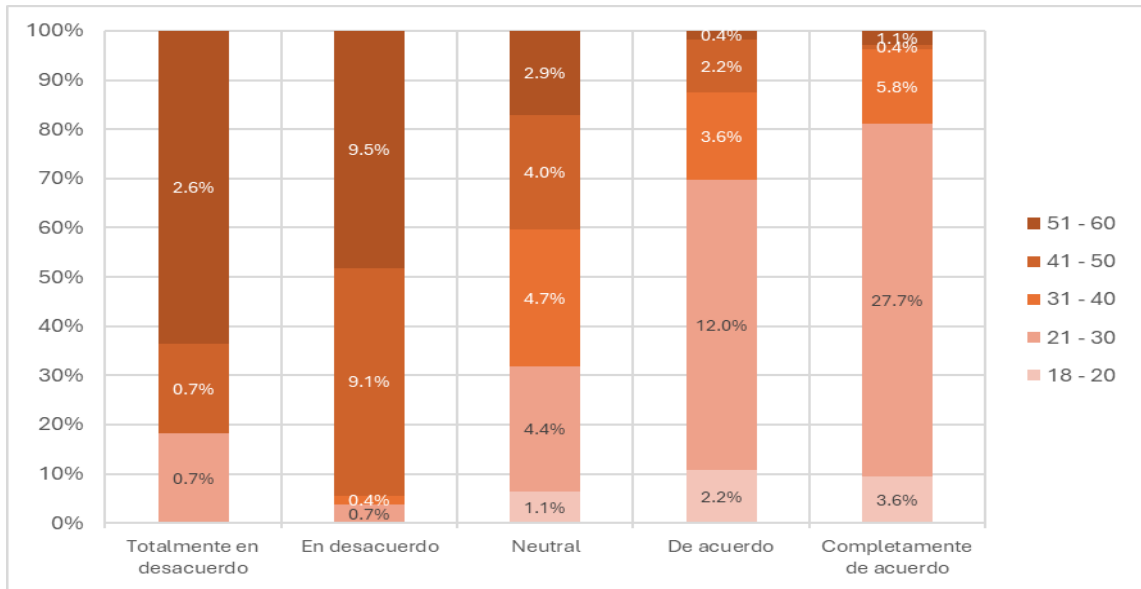


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Los encuestados de 21 a 30 años sobre si la posibilidad de avanzar en su carrera es un factor decisivo para elegir un empleo (Figura 11), son nuevamente los que muestran la mayor preferencia por este aspecto, con un 25.2% completamente de acuerdo y un 13.9% de acuerdo, alcanzando un total del 39.1% de respuestas positivas que hablan de la importancia del crecimiento profesional para este grupo, que se encuentra en una etapa clave para el desarrollo de sus carreras.

En contraste, los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentan niveles muy bajos de acuerdo, con solo un 0.4% y un 1.1%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, el desacuerdo alcanza valores significativos en estos grupos, con un 9.5% y un 9.1% dando a entender que la posibilidad de avanzar en la carrera pierde relevancia para estos trabajadores a medida que avanzan en sus trayectorias laborales.

Figura 12: Desarrollo Profesional: "Valoraría la existencia de un plan de carrera claro dentro de la organización"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Los resultados a si valorarían la existencia de un plan de carrera claro dentro de la organización (Figura 12), siguen una tendencia similar: el rango de 21 a 30 años valora más este aspecto, con un 27.7% completamente de acuerdo y un 12.0% de acuerdo, lo que suma un 39.7% de respuestas positivas de personas que parecen percibir un plan de carrera claro como un elemento crucial para su desarrollo y estabilidad profesional.

En cambio, los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años muestran niveles mucho más bajos de acuerdo, con solo un 0.4% completamente de acuerdo en ambos casos. Además, los niveles de desacuerdo son elevados, con un 9.1% y un 9.5% como constancia de que los trabajadores mayores pueden no considerar los planes de carrera como prioritarios en esta etapa de sus vidas laborales.

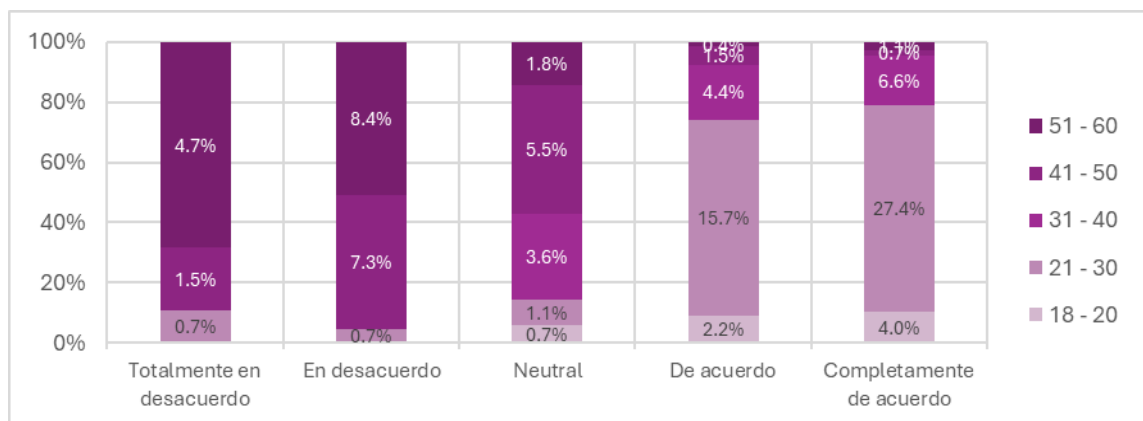
Este grupo de datos ha mostrado una clara diferencia generacional en la percepción del desarrollo profesional donde los trabajadores más jóvenes (18 a

30 años) otorgan una gran importancia a las oportunidades de formación, la posibilidad de avanzar en sus carreras y la existencia de un plan de carrera claro como algo consistente con su búsqueda de crecimiento y consolidación profesional en las etapas iniciales de sus vidas laborales.

Por el contrario, los trabajadores mayores (41 a 60 años) muestran un interés significativamente menor en estos aspectos, posiblemente porque ya han alcanzado un nivel de experiencia o estabilidad que hace que prioricen otros factores laborales, como la estabilidad, los beneficios o el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El análisis de las respuestas segmentadas por edad en relación con la cultura organizacional busca describir diferencias entre los grupos etarios, particularmente en aspectos como la preferencia por un ambiente colaborativo, la transparencia de los líderes y los valores sociales y ambientales de las empresas.

Figura 13: Cultura organizacional: "Prefiero trabajar en una empresa que promueva un ambiente de trabajo colaborativo"



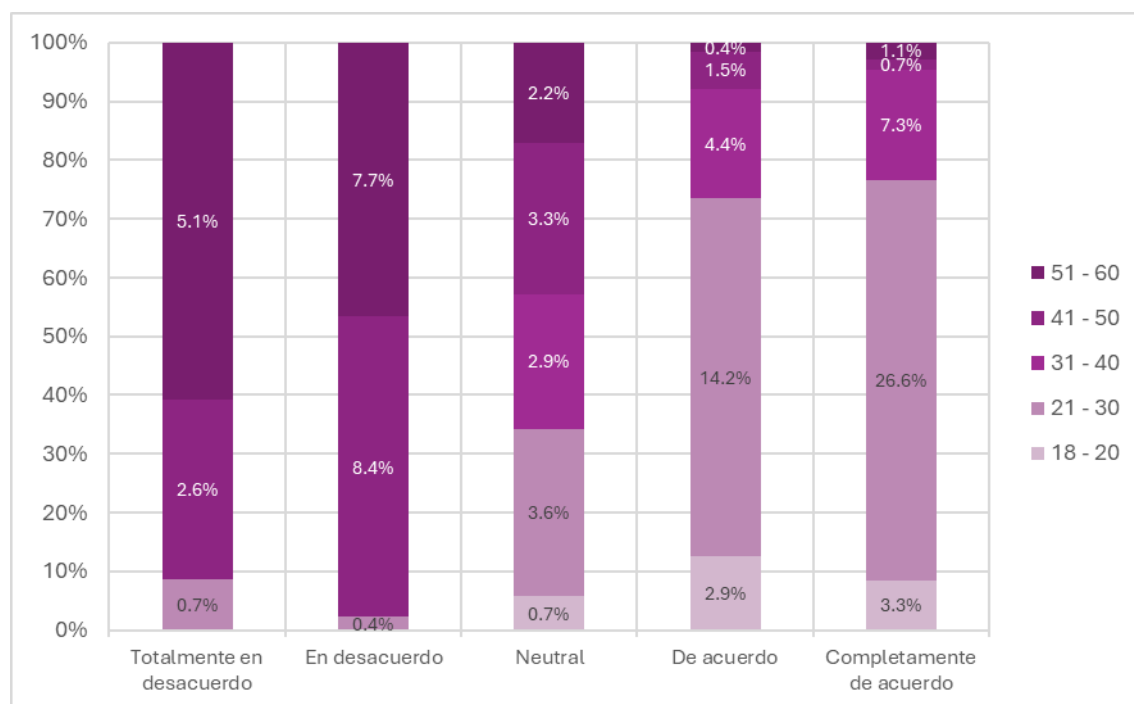
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Sobre la preferencia de trabajar en una empresa que promueva un ambiente de trabajo colaborativo (Figura 13), el rango de 21 a 30 años muestra

una fuerte preferencia por un ambiente de trabajo colaborativo, con un 27.4% completamente de acuerdo y un 15.7% de acuerdo, alcanzando un 43.1% de respuestas favorables de manera que parecen valorar significativamente la colaboración como un aspecto esencial para su satisfacción laboral.

Por el contrario, los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentan niveles muy bajos de acuerdo, con solo un 0.7% y un 1.1%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los niveles de desacuerdo son más altos en estos rangos, con un 7.3% y un 8.4% reafirmando que los trabajadores mayores podrían priorizar otros aspectos de la cultura organizacional o no percibir la colaboración como un elemento esencial.

Figura 14: Cultura organizacional: “La transparencia y la comunicación abierta de los/las líderes es fundamental para mi satisfacción laboral”



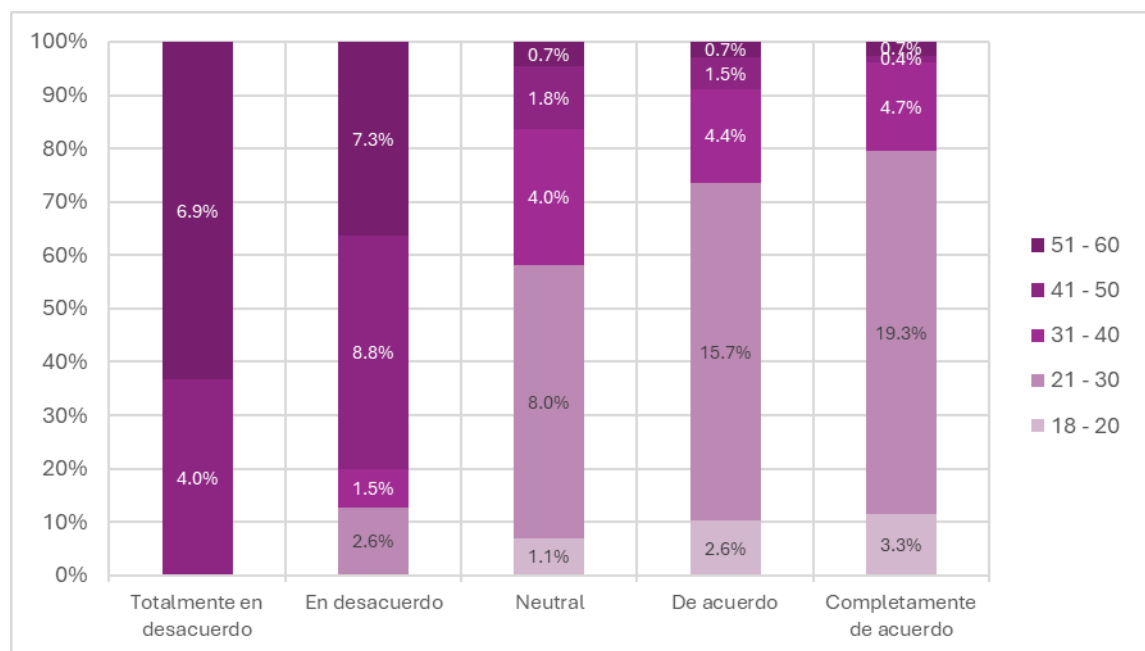
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Nuevamente, al ser consultados sobre si la transparencia y la comunicación abierta de los y las líderes es fundamental para su satisfacción

laboral (Figura 14), los encuestados de entre 21 y 30 años son quienes valoran más este aspecto, con un 26.6% completamente de acuerdo y un 14.2% de acuerdo, totalizando un 40.8% de respuestas positivas.

Pero en los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años, las respuestas positivas caen drásticamente, con solo un 0.7% y un 1.1% completamente de acuerdo, respectivamente. Además, el desacuerdo es notablemente mayor en estos rangos, alcanzando un 8.4% y un 7.7% como reflejo de una menor expectativa o importancia asignada a la comunicación de los líderes en estos grupos.

Figura 15: Cultura organizacional: "Me identifico más con empresas que tienen valores sociales y ambientales sólidos"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Consultados sobre si se identifican más con empresas que tienen valores sociales y ambientales sólidos (Figura 15), el rango de 21 a 30 años también destaca en este aspecto, con un 19.3% completamente de acuerdo y un 15.7% de acuerdo, sumando un 35% de respuestas favorables y en contraste, los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años muestran bajos niveles de acuerdo, con un

0.4% y un 0.7%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los desacuerdos son más pronunciados, con un 8.8% y un 7.3% que indican que estos valores tienen un menor impacto en sus decisiones laborales.

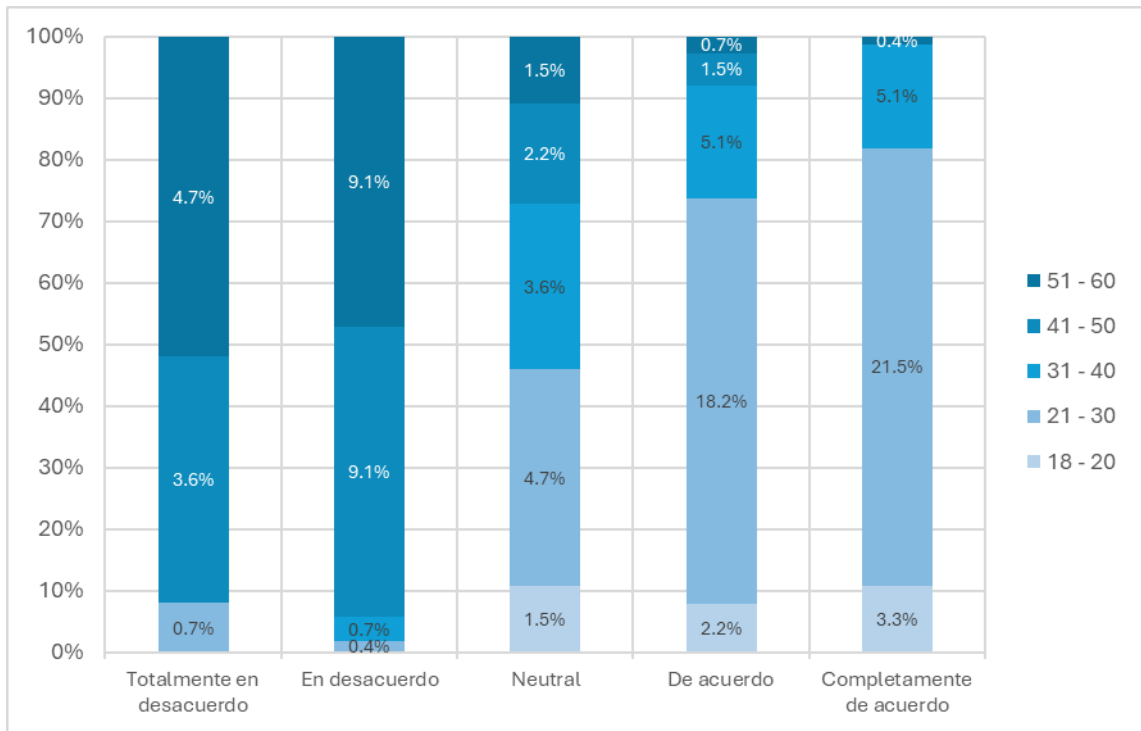
Los resultados reflejan así una clara diferencia generacional en la percepción de la cultura organizacional ya que los trabajadores más jóvenes (18 a 30 años) valoran significativamente aspectos como la colaboración, la transparencia y los valores sociales y ambientales como indicador de que buscan empresas con entornos participativos y alineados con principios éticos y de sostenibilidad.

En contraste, los trabajadores mayores (41 a 60 años) muestran un menor interés en estos aspectos, priorizando probablemente otros factores como la estabilidad laboral, los beneficios económicos o la seguridad en el empleo. Los resultados subrayan entonces la importancia de personalizar las estrategias organizacionales para satisfacer las expectativas de cada grupo etario, en la medida que las empresas interesadas en atraer y retener talento joven deberán enfocarse en fomentar una cultura transparente, colaborativa y socialmente responsable, mientras que para los trabajadores mayores serán necesarias estrategias que resalten la estabilidad y el reconocimiento para alcanzar mayor efectividad.

A continuación se amplía el análisis para buscar comprender la manera en que las respuestas asociadas a la percepción de la tecnología en el entorno laboral se revela entre los grupos etarios, buscando incidir en las tres dimensiones clave que pueden dar luces sobre el tema: la integración de tecnologías avanzadas, la relevancia de que la empresa esté a la vanguardia

tecnológica y la flexibilidad para trabajar a distancia mediante herramientas digitales.

Figura 16: Tecnología: “La integración de tecnologías avanzadas en el trabajo mejora mi satisfacción laboral”



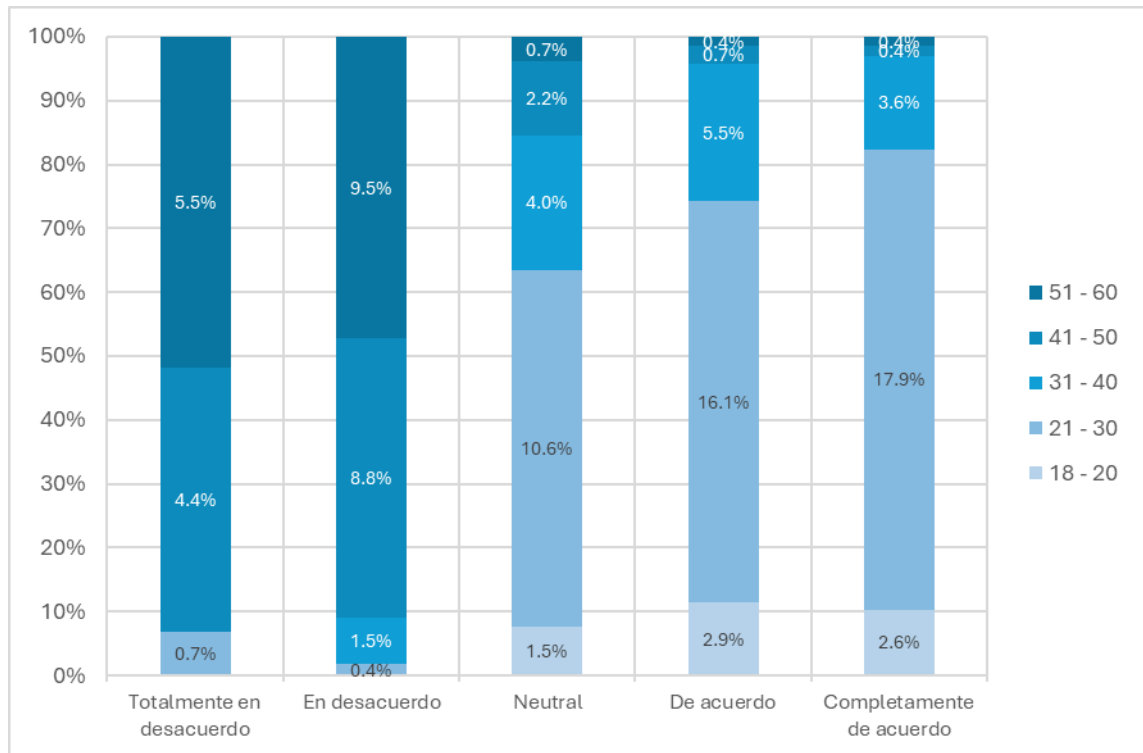
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Ante la afirmación de si la integración de tecnologías avanzadas en el trabajo mejora su satisfacción laboral (Figura 16), el rango de 21 a 30 años es el más positivo con un 21.5% completamente de acuerdo y un 18.2% de acuerdo, sumando un 39.7% de respuestas favorables que destaca la importancia de la tecnología avanzada para la satisfacción laboral de este grupo, posiblemente debido a su adaptación a entornos altamente digitales.

En contraste, los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años muestran una mayor proporción de respuestas negativas, con un 9.1% en desacuerdo en ambos rangos y un 3.6% y 4.7% totalmente en desacuerdo, respectivamente, mostrando un claro patrón que revela una menor dependencia o valoración de

las tecnologías avanzadas en estos grupos, quienes podrían priorizar otras condiciones laborales.

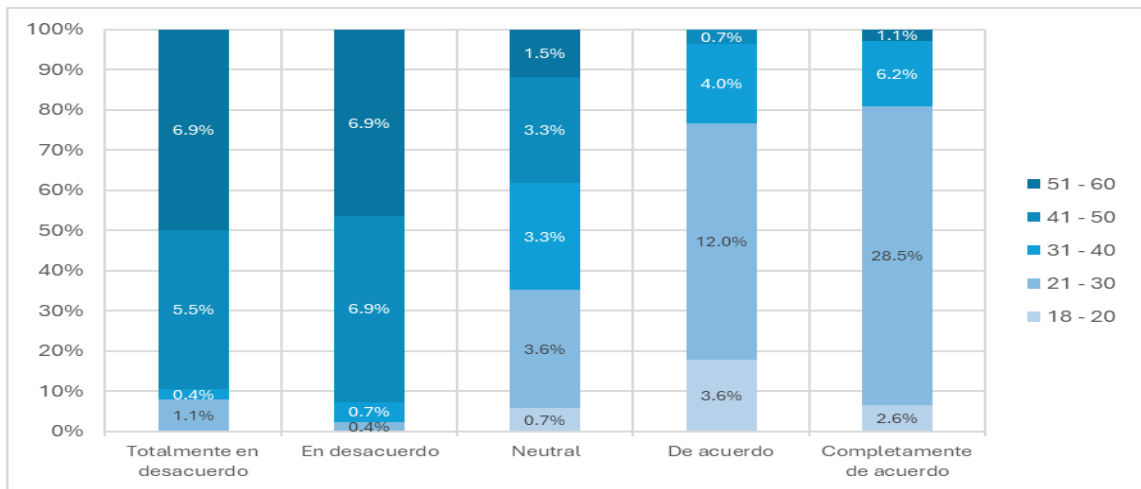
Figura 17: Tecnología: "Considero vital que la empresa para la cual trabajo esté a la vanguardia en tecnología"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Al indagar sobre si consideran vital que la empresa para la cual trabajan esté a la vanguardia en tecnología (Figura 17), el rango de 21 a 30 años muestra una valoración destacada hacia esta afirmación, con un 17.9% completamente de acuerdo y un 16.1% de acuerdo, alcanzando un 34% de respuestas positivas mientras que por otro lado, los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentan niveles más bajos de acuerdo, con solo un 0.4% completamente de acuerdo en ambos casos y un 8.8% y 9.5% en desacuerdo, respectivamente.

Figura 18: Tecnología: "La flexibilidad para trabajar a distancia mediante herramientas digitales es un aspecto que valoro altamente"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

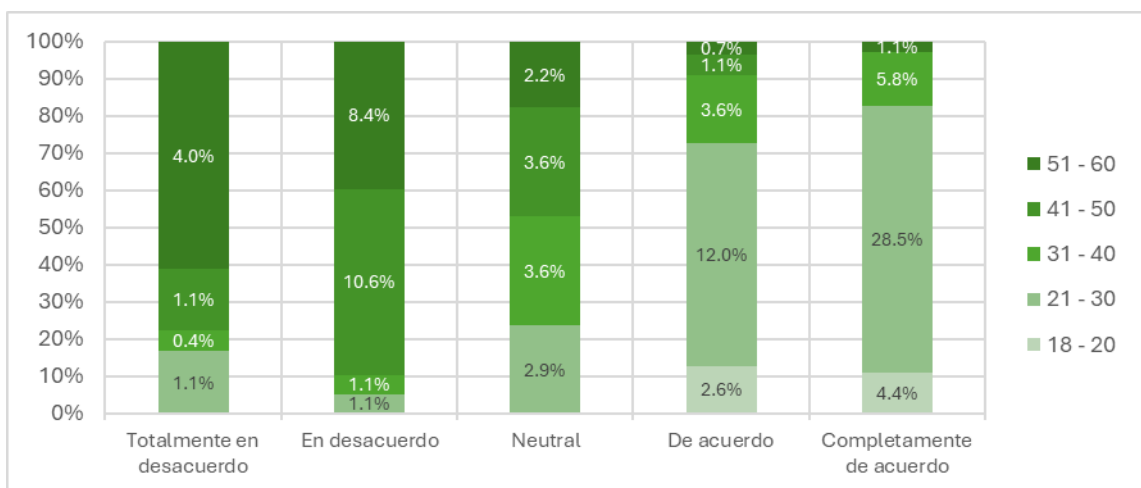
Al consultar si la flexibilidad para trabajar a distancia mediante herramientas digitales es un aspecto que valoren altamente (Figura 18), los participantes en el rango de 21 a 30 años destacaron nuevamente con un 28.5% completamente de acuerdo y un 12% de acuerdo, totalizando un 40.5% de respuestas positivas en adherencia a una manifiesta preferencia de este grupo por la flexibilidad y las herramientas digitales, posiblemente debido a su inclinación por modelos de trabajo híbridos o remotos y en contraste, los grupos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentaron una mayor proporción de respuestas negativas, principalmente en el rango de 51 a 60 años, donde un 6.9% indicó estar totalmente en desacuerdo como dato que sugiere que estos trabajadores podrían no percibir la flexibilidad digital como un factor crucial para su desempeño laboral.

Los resultados reflejan entonces nuevamente una clara diferencia generacional en la percepción de la tecnología en el trabajo donde los más jóvenes (18 a 30 años) valoran significativamente la innovación tecnológica, la flexibilidad laboral y el acceso a herramientas digitales, destacando su

importancia para la satisfacción y la decisión laboral y encontrándose más adaptados a entornos laborales digitales de empresas que estén a la vanguardia en tecnología. Por el contrario, los trabajadores mayores (41 a 60 años) presentan una valoración más moderada o negativa hacia estos aspectos, posiblemente debido a una menor dependencia de las tecnologías avanzadas o una preferencia por condiciones laborales más tradicionales.

Finalmente, es importante esclarecer el análisis de las percepciones relacionadas con el *EB* resaltando diferencias claras entre los rangos etarios con el objeto de identificar cómo varían las prioridades en torno a la reputación empresarial, las opiniones de empleados y las iniciativas de responsabilidad social.

Figura 19: Employer branding: “Me siento atraído/a por empresas que tienen una fuerte reputación como buenos lugares para trabajar”

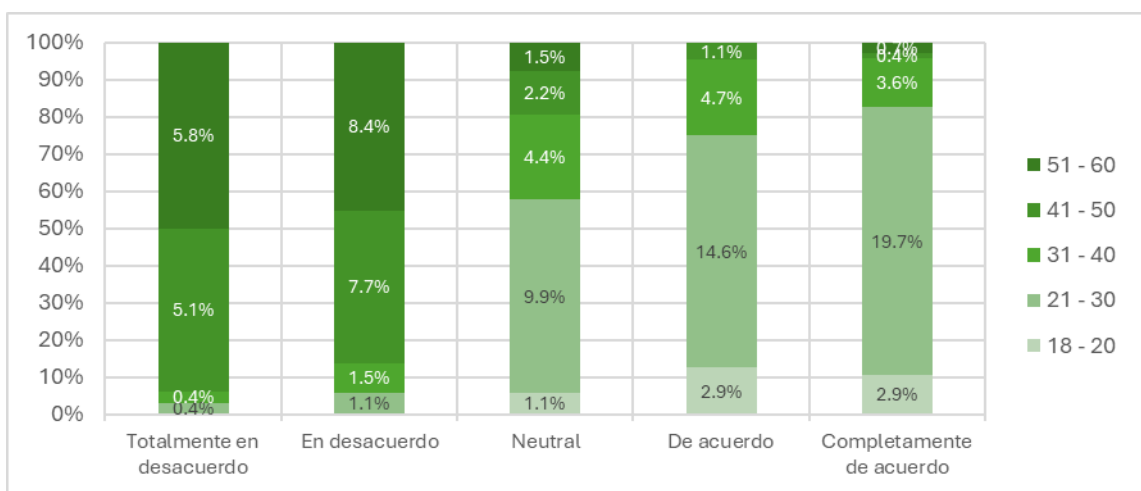


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Al respecto de si los entrevistados se sienten atraídos/as por empresas que tienen una fuerte reputación como buenos lugares para trabajar (Figura 19), el rango de 21 a 30 años es el que más valora la reputación de una empresa, con un 28.5% completamente de acuerdo y un 12.0% de acuerdo, totalizando un

40.5% de respuestas positivas y por el contrario, los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentan respuestas menos positivas, con solo un 1.1% y un 0.7%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los niveles de desacuerdo son altos en estos grupos, alcanzando un 10.6% en el rango de 41 a 50 años y un 8.4% en el de 51 a 60 años.

Figura 20: Employer branding: “Las opiniones de empleados actuales y anteriores sobre una empresa influyen significativamente en mi decisión de trabajar en ella”

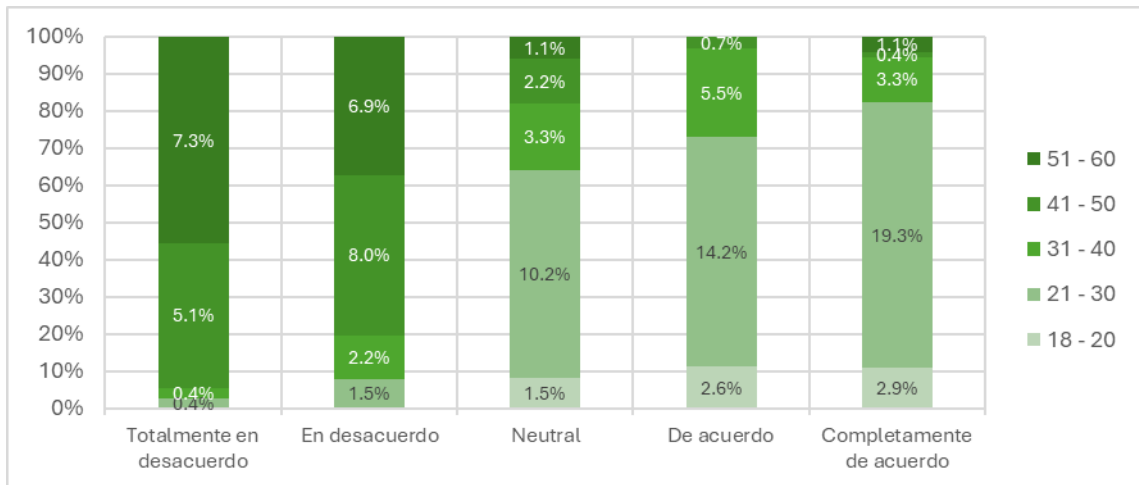


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Respecto de si las opiniones de empleados actuales y anteriores sobre una empresa influyen significativamente en su decisión de trabajar en ella (Figura 20), los participantes de 21 a 30 años muestran la mayor influencia de las opiniones de otros empleados, con un 19.7% completamente de acuerdo y un 14.6% de acuerdo, totalizando un 34.3% de respuestas favorables, sugiriendo probablemente que este grupo otorga gran peso a las experiencias compartidas en plataformas como redes sociales o sitios de evaluación laboral, mientras que en los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años, esta influencia disminuye significativamente, con solo un 1.1% y un 0.7%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los niveles de desacuerdo son más altos,

con un 7.7% y un 8.4%, es decir que los trabajadores mayores se basan menos en opiniones externas y priorizan su propia experiencia o información directa sobre la empresa.

Figura 21: Employer branding: "Las iniciativas de responsabilidad social de una empresa aumentan mi interés en trabajar en ella"



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Consultados sobre si las iniciativas de responsabilidad social de una empresa aumentan su interés en trabajar en ella (Figura 21), el rango de 21 a 30 años se destaca nuevamente, con un 19.3% completamente de acuerdo y un 14.2% de acuerdo, alcanzando un 33.5% de respuestas positivas y los rangos de 41 a 50 y 51 a 60 años presentan niveles muy bajos de acuerdo, con solo un 0.4% y un 1.1%, respectivamente, completamente de acuerdo. Además, los desacuerdos son mayores, con un 8.0% en el grupo de 41 a 50 años y un 6.9% en el de 51 a 60 años.

Los resultados volvieron en este caso a reflejar una diferencia generacional significativa en la percepción del *EB* donde los trabajadores más jóvenes (18 a 30 años) valoran en gran medida la reputación de la empresa, las opiniones de otros empleados y las iniciativas de responsabilidad social,

buscando empleadores con una imagen sólida y un compromiso ético que trascienda las condiciones laborales básicas mientras que, los trabajadores mayores (41 a 60 años) mostraron en contraste una menor valoración de estos aspectos, priorizando probablemente factores más tangibles a su realidad laboral. Las empresas interesadas en atraer talento joven deben en este sentido enfocarse en construir y comunicar una imagen positiva y responsable, mientras que para retener a los trabajadores mayores, sería más efectivo resaltar aspectos relacionados con la experiencia y la estabilidad.

2.3.2. Resultados de la entrevista

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de una entrevista dirigida a un profesional con amplia experiencia en el área de Recursos Humanos, actualmente desempeñándose como Gerente de RRHH en una empresa vinculada al PTR⁵⁷, entorno caracterizado a nivel regional por su enfoque en la innovación tecnológica que demanda estrategias específicas para atraer, desarrollar y retener talento en el competitivo sector IT.

Con una trayectoria amplia en la implementación de estrategias de *EB*, el entrevistado ha liderado iniciativas tanto presenciales como digitales, adaptadas a las particularidades del mercado local de Rosario, un área menos centralizada que otras plazas tecnológicas como Buenos Aires y Córdoba. Su tarea se ha centrado en diseñar programas orientados a la retención de profesionales IT

⁵⁷ El entrevistado ha solicitado mantener la confidencialidad de su identidad y cargo específico dentro de la empresa. En virtud de ello, se ha optado por presentar sus respuestas de manera anónima, respetando los principios éticos de la investigación y garantizando la protección de su privacidad conforme a las normativas vigentes en materia de confidencialidad de datos.

centennials, aplicando conocimientos de psicología del trabajo y recursos humanos para fomentar la satisfacción laboral y la lealtad organizacional.

Las preguntas y respuestas de esta entrevista serán a continuación organizadas en categorías de análisis, como lo sugiere el paradigma cualitativo, buscando relación de estas con los objetivos de investigación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1: Categorías de análisis cualitativo según los objetivos de investigación

Categorías de Análisis	Propósito alineado a los objetivos
Estrategias de EB	Contribuye a analizar las estrategias de <i>EB</i> orientadas a mejorar la retención de talento.
Retención de Talento IT centennial	Permite evaluar cómo las estrategias de <i>EB</i> inciden en la retención de talento en el sector IT <i>centennial</i> .
Cambios Generacionales	Aporta al análisis del entorno laboral y cómo las estrategias deben adaptarse al cambio generacional.
Dinámicas de Trabajo en Equipos Diversos	Explora cómo la diversidad de edades y experiencias impacta en las estrategias de <i>EB</i> y la retención.
Percepciones sobre la Cultura Organizacional	Contribuye a entender el rol de la cultura organizacional en las estrategias de <i>EB</i> y en la retención de talento.
Desafíos y Reflexiones	Aporta una visión crítica sobre las estrategias implementadas y las oportunidades de mejora en el <i>EB</i> .

Fuente: elaboración propia

Estrategias de EB

El entrevistado destacó la importancia de adaptar las estrategias de *EB* al contexto local del PTR, compitiendo con polos tecnológicos como Buenos Aires y Córdoba. Según explicó, ha sido clave "pensar, diagramar e implementar una estrategia diversa en cuanto a modo de aplicación (virtual/presencial), métodos (redes, eventos, publicidad) y *target* objetivo", permitiendo abarcar desde multinacionales hasta empresas nacionales fuera del núcleo *tech*.

Entre las iniciativas más efectivas, mencionó las ferias de empleo y la presencia en *LinkedIn*. Sobre las ferias, resaltó que permiten a los jóvenes profesionales IT "ver la marca, ver a las personas que hacen esa marca y

escuchar hacia dónde va la empresa (propósito, valores y costumbres)". Además, generan un impacto emocional, ya que "observar a personas normales, buscando hacer cosas increíbles, da un plus como empresa".

En cuanto a *LinkedIn*, lo consideró una herramienta de alcance "tremendo" para captar *centennials*, aunque sin el "costado emocional" de los encuentros presenciales. Destacó la necesidad de generar contenido atractivo, como "acciones solidarias y capacitaciones", alineado con los valores de esta generación. Para retener talento, subrayó la importancia de "generar líderes competentes, que se adaptan a las necesidades de las personas y los cambios", conectando el liderazgo con una gestión interna efectiva.

Retención de talento IT centennial

El entrevistado señaló que la retención de talento IT *centennial* requiere un enfoque distinto al de la atracción. Mientras que atraer implica "comunicar mostrando lo que haces para que la gente te elija", en la retención "la estrategia es HACER, y el HACER va a ser quien comunique". Es decir, convertir las promesas de la marca empleadora en acciones concretas.

Destacó como pilares clave el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia: "una política seria de desarrollo de personas, formar equipos con sentido de pertenencia y obtener clientes interesantes con fuerte inversión en tecnología de vanguardia [...] son fundamentales para mantener a los jóvenes comprometidos".

El liderazgo emergió como factor central en la retención: "la mejor estrategia para retener talento es GENERAR LÍDERES competentes, que se

adaptan a las necesidades de las personas y los cambios". Subrayó que estos deben ser técnicamente sólidos, pero también empáticos, ya que "las personas no se van por la paga o los *commodities*, se van por un liderazgo poco efectivo".

Asimismo, destacó que el compromiso surge cuando los empleados "se sienten cómodos siendo quien ellos quieren ser", lo que implica ofrecer oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo auténtico y respetuoso. Finalmente, enfatizó que los líderes deben "romper su propio techo de manera constante", es decir, innovar y adaptarse continuamente a las expectativas cambiantes del talento joven.

Cambios Generacionales

El entrevistado destacó los cambios generacionales como clave en la evolución de las políticas de recursos humanos, especialmente en el PTR. Consideró que los centennials aportan "un aire de innovación total al mercado profesional" y se diferencian de los millennials, quienes priorizaban "la retribución bien paga para poder comprar su casa y viajar". En contraste, los centennials buscan "poder estudiar, tener acceso a formaciones muy costosas y disfrutar de lo que hacen", lo que ha obligado a las empresas a ajustar sus estrategias.

Señaló que la diversidad e inclusión "se tomó de manera natural y se celebra en esta generación", influyendo incluso en aspectos como la vestimenta y la comunicación en reclutamiento, ahora "más descontracturados". También subrayó la rapidez en sus expectativas: "La generación centennial es una generación de cosas rápidas y urgentes", lo que ha impulsado la flexibilidad

laboral y el uso de tecnología avanzada, aunque ha debilitado el apego a "personas, empresas y costumbres", hoy más efímero.

En cuanto a los vínculos personales, afirmó que "el vínculo social personal es el gran *issue* de esta nueva generación", afectado por su preferencia por la interacción digital. Sugirió que las empresas fomenten el contacto humano mediante "actividades que muestren el beneficio de este tipo de interacción social única".

Sobre el liderazgo, subrayó que las generaciones anteriores deben ser más flexibles y humildes para alinearse con los centennials: "Debemos tener la humildad, velocidad y capacidad de reconstrucción para estar en línea con sus necesidades". Finalmente, enfatizó que las empresas deben construir "un lugar para que cada uno sea feliz, siendo quien realmente es", priorizando autenticidad, innovación y bienestar más allá de lo material.

Dinámicas de Trabajo en Equipos Diversos

El entrevistado destacó que la gestión de equipos diversos en edad y experiencia presenta tanto amenazas como oportunidades. La clave, según afirmó, es "encontrar puntos en común para construir", lo que requiere un liderazgo que fomente el compromiso y la integración.

Resaltó que los equipos multigeneracionales aportan una "riqueza de opiniones, visiones y acciones", pero su éxito depende de crear vínculos a través de "equipos enfocados en un mismo propósito, con valores y costumbres que generen *engagement*". Subrayó la importancia de escuchar activamente a los empleados: "Debemos primero escuchar a las personas y ver qué necesitan para

generar esa conexión", sugiriendo herramientas anónimas como *post-it* para identificar áreas de mejora.

Las actividades sociales también juegan un rol clave en la cohesión del equipo. "Algunos convergen en reuniones de asado, mate, salas de escape o simplemente un día de juego *online* en la *play*", promoviendo confianza y pertenencia fuera del ámbito laboral.

En cuanto al liderazgo, enfatizó que "el liderazgo para generar vínculos es el pilar para gestionar equipos diversos", requiriendo cercanía y disposición a aprender de las nuevas generaciones. Finalmente, concluyó que "la diversidad nos da una riqueza que debemos aprovechar como compañías", ya que fortalece tanto a los equipos individuales como a la organización en su conjunto, preparándola para los cambios del mercado.

Percepciones sobre la Cultura Organizacional

El entrevistado destacó que la cultura organizacional es clave para atraer y retener talento IT centennial, pero debe ir más allá de lo superficial. Muchas empresas priorizan comodidades materiales como "sillones, masajes o café", cuando el verdadero impacto radica en "cómo tratamos a las personas". Para él, la cultura se basa en respeto, autenticidad y bienestar emocional.

Subrayó la importancia del vínculo humano en un entorno cada vez más virtual, afirmando que "un abrazo, un cariño o un apretón de manos son hechos que construyen *engagement*, potencian tu marca empleadora y generan vínculos eternos". Estas interacciones, afirmó, no pueden replicarse digitalmente.

También advirtió que la coherencia es fundamental: "La gente deja de creerte cuando dejas de tener acciones reales y naturales", resaltando la autenticidad como pilar de credibilidad y compromiso. Finalmente, señaló que una cultura organizacional efectiva debe equilibrar las necesidades de los empleados con el propósito de la empresa: "Las personas disfrutan de salir de su *'matrix'* para conectar con un propósito mayor", lo que refuerza el atractivo de compañías con un compromiso genuino en acciones solidarias y sostenibilidad.

Reflexiones finales del entrevistado

El entrevistado identificó varios retos clave en la gestión de recursos humanos y *EB* en el PTR. Destacó que el mayor reto es "seguir siendo parte de este cambio", ya que las organizaciones deben evolucionar constantemente. Advirtió que "en cuanto te relajas y dejas de tener acciones reales y naturales, la gente deja de creerte y busca otras opciones", subrayando la importancia de la autenticidad.

Otra necesidad es formar líderes capaces de adaptarse y escuchar. Para él, el liderazgo debe ser técnico, pero también cercano y empático: "Pensar cosas diferentes y escuchar las necesidades de nuestras personas y del mercado es lo que va a marcar el norte". También enfatizó la gestión de la diversidad en equipos multigeneracionales, lo que implica superar resistencias al cambio: "Es importante que los líderes tengan la humildad de aprender y reconstruirse para estar en línea con las necesidades actuales".

Resaltó la escucha activa como base de toda estrategia organizacional: "Antes de tomar cualquier acción o estrategia comunicacional, las empresas

deben escuchar a las personas, entenderlas y acompañarlas". Para él, el éxito no depende de beneficios materiales, sino de la calidad de las relaciones: "Nadie nos va a recordar por tener los sillones más cómodos o el café más rico... nos recordarán por cómo los tratamos".

Finalmente, insistió en construir culturas organizacionales que prioricen el bienestar: "Las empresas deben generar ambientes increíbles de trabajo", donde los empleados cumplan sus funciones, pero también crezcan y sean felices, consolidando así una marca empleadora sostenible.

2.3.3. Análisis e interpretación de resultados conjuntos

En la siguiente tabla se demuestran los puntos en común entre los resultados obtenidos de las encuestas y los de la entrevista de la presente investigación para identificar de manera más explícita las tendencias clave en la percepción de la generación *centennial* respecto al *EB*, la retención de talento IT y la influencia de factores como la cultura organizacional, el liderazgo y la transformación digital.

Tabla 2: Análisis conjunto de resultados de ambos instrumentos aplicados

<i>Eje de análisis</i>	<i>Resultados de la encuesta</i>	<i>Resultados de la entrevista</i>
<i>Prioridades laborales de la generación centennial</i>	Los centennials valoran la flexibilidad laboral, el equilibrio vida-trabajo y el desarrollo profesional.	El entrevistado confirma la importancia de adaptar las estrategias organizacionales a estos valores.
<i>Diferencias generacionales en la percepción del empleo</i>	Los centennials priorizan un ambiente colaborativo y valores éticos, mientras que generaciones mayores	La entrevista refuerza la necesidad de ajustar estrategias de retención para responder a estas diferencias.

<i>Importancia del liderazgo y la cultura organizacional</i>	<p>valoran estabilidad y beneficios tangibles.</p> <p>Los centennials valoran un liderazgo transparente y cercano, así como una cultura organizacional inclusiva.</p>	<p>El entrevistado destaca el liderazgo empático, la diversidad y la cohesión en los equipos como claves.</p>
<i>Relevancia de la tecnología y la innovación en la satisfacción laboral</i>	<p>Los centennials consideran clave la integración de tecnologías avanzadas y la posibilidad de trabajo remoto.</p>	<p>Se enfatiza la transformación digital como factor determinante en la retención y atracción del talento IT.</p>
<i>Estrategias de EB para la retención</i>	<p>Una reputación sólida como empleador y oportunidades de crecimiento profesional influyen en la permanencia.</p>	<p>Las empresas deben fortalecer su identidad como empleadores atractivos mediante beneficios de bienestar y desarrollo.</p>

Fuente: elaboración propia sobre resultados obtenidos

3. Conclusiones

Los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta aplicada para esta investigación permitieron extraer conclusiones significativas respecto a las percepciones, preferencias y prioridades de los profesionales IT centennials en el Polo Tecnológico de Rosario en relación con estrategias de Employer Branding (EB) y dinámicas laborales, destacándose la necesidad de estrategias diferenciadas que consideren las expectativas generacionales. Se observó un fuerte interés de los encuestados, particularmente entre los 21 y 30 años, por lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal. Más del 60% valoró positivamente políticas de conciliación y flexibilidad, mientras que las generaciones mayores (41 a 60 años) mostraron menor interés, evidenciando diferencias generacionales que sugieren segmentar las estrategias organizacionales.

Asimismo, los centennials valoraron altamente el desarrollo profesional continuo, los planes de carrera claros y las oportunidades de avance, aspectos considerados esenciales para su satisfacción laboral en más del 60% de los casos, mientras que en generaciones mayores el interés fue notablemente menor, posiblemente debido a la experiencia y estabilidad adquiridas. En consecuencia, las empresas que prioricen programas de formación continua y progresión profesional tendrán una ventaja competitiva en la retención de talento joven.

La colaboración y la transparencia en el liderazgo fueron los valores culturales más reconocidos en todos los rangos etarios, con más del 60% de respuestas positivas. Sin embargo, la identificación con los valores sociales y

ambientales de la empresa tuvo un impacto menor, con solo un 53% de aprobación general, indicando que, mientras los centennials valoran estas iniciativas, las generaciones mayores priorizan aspectos más tangibles.

Respecto de la tecnología, la flexibilidad habilitada por herramientas digitales fue el factor más apreciado por los centennials (58,7%), mientras que la valoración de la innovación tecnológica en sí misma fue menor, sobre todo en los rangos mayores. Esto sugiere que la practicidad de las herramientas digitales resulta más relevante que su novedad.

En el ámbito del EB, la reputación como un buen lugar para trabajar fue el factor más influyente (59,9%), seguido de las opiniones de empleados actuales y anteriores (50,8%) y las iniciativas de responsabilidad social (50%). Los centennials priorizaron estos aspectos al decidir su lugar de empleo, a diferencia de las generaciones mayores, lo que refuerza la necesidad de enfocar las estrategias de atracción de talento en los jóvenes.

El análisis cualitativo de la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos del PTR permite por otro lado, extraer más conclusiones valiosas sobre la gestión de talento IT *centennial* y las dinámicas organizacionales en el contexto local. El entrevistado subrayó la importancia de adaptar las estrategias de EB al contexto local, combinando tácticas presenciales y digitales, y enfatizó que la efectividad del EB depende de la coherencia entre discurso y acciones. Un hallazgo clave fue la centralidad del liderazgo empático y competente en la retención del talento joven.

Los centennials priorizan entornos donde puedan ser auténticos y desarrollarse profesionalmente, lo cual contrasta con generaciones anteriores

que privilegiaban la estabilidad económica. Así, las empresas deben construir culturas organizacionales centradas en el trato humano y la conexión emocional, más allá de beneficios superficiales.

La diversidad generacional fue identificada como una oportunidad y un reto en términos de integración, sugiriéndose la promoción de actividades que fortalezcan vínculos personales y cohesionen equipos a partir de valores compartidos. El entrevistado concluyó entonces en que el éxito organizacional requiere adaptabilidad, liderazgo visionario y un enfoque centrado en las personas para responder a las cambiantes expectativas del mercado laboral.

Los hallazgos de esta investigación permiten finalmente extraer conclusiones alineadas con los objetivos de la tesis, destacando aspectos clave en la atracción y retención de talento IT *centennial* en el PTR:

- Las estrategias de *EB*, cuando son coherentes con las expectativas generacionales y adaptadas al contexto local, mejoran la capacidad de atracción, pero que también refuerzan el compromiso organizacional. Sin embargo, la retención de talento *centennial* requiere un enfoque integral que priorice el liderazgo empático, el desarrollo profesional continuo y una cultura organizacional auténtica.
- Los *centennials* valoran la flexibilidad laboral, la transparencia, el desarrollo profesional y la alineación con valores éticos. Las empresas que integren estos elementos en su propuesta de valor aumentarán su atractivo en el mercado laboral.
- Los *centennials* han redefinido las prioridades laborales, desplazando el enfoque de la estabilidad y los beneficios materiales hacia la

flexibilidad, la autenticidad y el propósito, lo que obliga a las empresas a rediseñar sus políticas y prácticas para mantenerse competitivas.

- Las diferencias entre *centennials* y generaciones mayores resaltan la importancia de segmentar estrategias en la medida de que, mientras los *centennials* buscan innovación y conexión emocional, los trabajadores mayores priorizan la estabilidad y el reconocimiento de su experiencia.

Se identificó entonces que los elementos más valorados en el *EB* son la flexibilidad laboral, la cultura organizacional colaborativa y el liderazgo empático y se concluye por eso en que los *centennials* priorizan un entorno de trabajo que les permita mantener una calidad de vida equilibrada y les brinde oportunidades de crecimiento. Esto confirma el cumplimiento del primer objetivo específico.

Los hallazgos demuestran además que los *centennials* difieren notablemente de generaciones anteriores en sus expectativas laborales y que mientras que los trabajadores más jóvenes priorizan el desarrollo profesional y el propósito en su trabajo, las generaciones mayores valoran más la estabilidad y las recompensas económicas. Estos resultados reflejan que las empresas deben ajustar sus estrategias de recursos humanos para atraer y retener talento de manera efectiva, en atención al segundo objetivo específico delineado inicialmente.

Se evidenciaron finalmente diferencias marcadas en las prioridades laborales: Los *centennials* buscan un ambiente de trabajo flexible, inclusivo y alineado con sus valores personales y sociales, mientras que las generaciones

anteriores se inclinan por seguridad laboral y beneficios tangibles y estas diferencias subrayan la necesidad de adaptar las estrategias empresariales, lo que se buscaba comparar con el tercer objetivo específico propuesto.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis en relación con la importancia de la flexibilidad laboral, el equilibrio entre vida y trabajo, y las oportunidades de desarrollo profesional como factores determinantes en la retención de los centennials en el sector IT. Tanto la encuesta como la entrevista evidenciaron que estos elementos son las principales prioridades de los trabajadores de esta generación, lo que respalda la premisa central de la investigación. Además, se verificó que la integración de tecnología avanzada y la posibilidad de modelos de trabajo híbridos tienen un impacto positivo en la decisión de permanencia de estos profesionales, lo que refuerza la validez de la hipótesis en estos aspectos.

Sin embargo, la hipótesis no se confirma en lo que respecta a la cultura organizacional inclusiva como un factor determinante en la retención del talento centennial. Aunque los resultados indican que este aspecto es valorado por los trabajadores, su influencia no es tan significativa como la percepción del liderazgo y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Esto sugiere que, si bien la inclusión y los valores organizacionales son importantes, su impacto en la permanencia laboral es secundario en comparación con otros factores.

Por otro lado, aunque la estabilidad económica no fue mencionada como una prioridad en las respuestas de la mayoría de los encuestados, sí fue identificada como un elemento relevante por ciertos segmentos de la muestra.

Esto indica que, si bien no es el principal motivo de permanencia para los centennials en el sector IT, sigue siendo un factor que algunas empresas deben considerar en sus estrategias de retención.

4. Propuestas

En virtud de los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación se propone una reestructuración integral de las estrategias de *Employer Branding (EB)* aplicables al PTR, considerando la sustentabilidad, escalabilidad, adaptabilidad generacional y la viabilidad financiera de las mismas y para ello, a continuación, se detalla un conjunto de ideas estructuradas bajo un enfoque sistémico que busca integrar recursos, planificación temporal, criterios de priorización y mecanismos de evaluación del impacto.

4.1 Recursos necesarios para la implementación y sostenimiento

Se sugiere la constitución de un equipo interdisciplinario compuesto por un especialista en recursos humanos con enfoque en gestión generacional, un analista de comunicación interna y un profesional técnico en plataformas digitales, de manera que este equipo pueda integrarse mediante reconfiguración de funciones ya existentes o mediante convenios con universidades para la participación de pasantes avanzados, reduciendo la inversión inicial.

En cuanto a los recursos tecnológicos, se recomienda la adopción de sistemas de bajo costo o licencias *freemium* para la evaluación del clima laboral (p. ej., CultureAmp, TinyPulse), así como plataformas de aprendizaje digital (p. ej., Moodle, EdApp), de manera que la inversión inicial se pueda escalonar en tres fases: diseño (0-3 meses), prueba piloto (4-9 meses) y evaluación continua (a partir del mes 10), con lo cual sea posible distribuir el costo a lo largo del tiempo.

4.2 Criterios de priorización y recursos críticos

La priorización de acciones se debiera estructurar según tres criterios:

- Impacto directo en la retención de talento,
- Factibilidad de aplicación inmediata con recursos existentes y
- Alineación con los valores centennials identificados en los resultados.

Las propuestas de alto impacto inicial incluyen en este sentido:

- Implementación de horarios flexibles y trabajo remoto controlado.
- Creación de rutas de desarrollo profesional personalizadas.
- Mejora de los canales de comunicación líder-colaborador.

Los recursos críticos que no pueden faltar, para estas propuestas son: liderazgo comprometido, tiempo asignado para planificación en el área de RRHH, plataformas digitales de soporte, y capacitación de mandos medios. Para asegurar su asignación efectiva, se sugiere incorporar a su vez estos recursos en el presupuesto anual del área de capital humano.

4.3 Beneficios esperados y evaluación cualitativa del ROI

La implementación efectiva de estas estrategias puede traducirse en beneficios tangibles como:

- Disminución de la rotación voluntaria, medida por comparación de tasas pre y post implementación.
- Incremento en el número de postulaciones espontáneas en portales laborales.
- Mejora en los resultados de encuestas de clima y compromiso.

Aunque no se calcule un retorno financiero directo, se propone un ROI cualitativo medido a través de indicadores de clima laboral, *engagement*, permanencia promedio y percepción de marca empleadora en *rankings* del sector.

4.4 Estrategias de sostenibilidad financiera

Para asegurar la continuidad de estas acciones, se considera necesario recomendar:

- Integración de las acciones de EB al plan estratégico institucional.
- Asignación de una partida presupuestaria específica en el área de RRHH.
- Acceso a fondos públicos de promoción de empleo joven y tecnología.
- Reutilización de materiales y capacitaciones internas.

La rotación de funciones, el trabajo por proyectos y el uso de recursos compartidos entre empresas del PTR pueden también ayudar a optimizar los costos.

4.5 Adaptabilidad y escalabilidad de las propuestas

Dado el dinamismo del sector IT y la constante transformación de las expectativas generacionales, se establece la necesidad de diseñar las propuestas como modulares, escalables y evaluables cada 12 meses y se sugiere para ello, aplicar metodologías de *Design Thinking* y tableros de control ágiles (como OKRs o KPIs segmentados) que permitan ajustes continuos.

El modelo piloto podrá replicarse en otras áreas funcionales o empresas dentro del PTR mediante manuales de buenas prácticas y capacitaciones entre pares en la medida que, la planificación de recursos debe contemplar actualizaciones anuales y monitoreos semestrales para mantener la pertinencia de las estrategias.

Esta propuesta se presenta como un modelo integral que permita abordar la retención del talento centennial en el sector IT desde un enfoque estratégico, garantizando que las acciones implementadas sean medibles, realistas y adaptables a las necesidades de la empresa y su entorno, ya que solo a través de la combinación de *EB*, flexibilidad laboral, liderazgo adaptativo y una cultura organizacional sólida, las organizaciones podrán no solo atraer talento, sino también consolidar un equipo comprometido y alineado con su propósito empresarial.

5. Anexos

Anexo 01: Calculadora de tamaño muestral

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%
[?](#)

Margen de Error: [?](#)

Población: [?](#)

Tamaño de Muestra:

Anexo 02: Encuesta

Escala de Valores y Expectativas Laborales para la Generación *Centennial* en Rosario

El presente instrumento tiene por objeto relevar opiniones acerca de las estrategias de EB basadas en la psicología del trabajo y los recursos humanos, orientadas a mejorar la retención de profesionales *IT* pertenecientes a la generación *centennial* en el entorno laboral de Rosario durante el año 2022.

Dicha investigación se ha elaborado para una Tesina de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR de Rosario.

Para contestar, debe leer con detenimiento cada una de las preguntas y luego, elegir entre las opciones de respuesta la que mejor se acomode a su percepción personal.

Desde ya, gracias por tu tiempo y participación.

Consentimiento informado:

Acepto participar voluntariamente en este proyecto de intervención, dirigido por Nazarena Toso, estudiante de la Licenciatura en Administración de la UNR. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación, así como mis datos personales son estrictamente confidenciales y no serán usados para otro propósito fuera de los estipulados en este estudio, sin mi consentimiento. Además, se me indicó que podía realizar preguntas sobre este proyecto en cualquier momento y que tengo la potestad de retirarme cuando así lo decida, sin que acarree perjuicio alguno para mi persona.

Sí Acepto

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con sus valores y expectativas hacia el trabajo y las organizaciones. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando una escala donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

1. Edad

- 18 - 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60

2. Equilibrio Trabajo-Vida:

- Considero que tener tiempo suficiente para mis intereses personales es tan importante como mi vida laboral.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

- Prefiero un empleo que me ofrezca flexibilidad en las horas y lugar de trabajo.

- | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |
- Valoraría positivamente las políticas empresariales que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. Desarrollo Profesional:

- Es importante para mí que la empresa ofrezca oportunidades de formación y desarrollo profesional continuo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- La posibilidad de avanzar en mi carrera es un factor decisivo para elegir un empleo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- Valoraría la existencia de un plan de carrera claro dentro de la organización.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. Cultura Organizacional:

- Prefiero trabajar en una empresa que promueva un ambiente de trabajo colaborativo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- La transparencia y la comunicación abierta de los líderes es fundamental para mi satisfacción laboral.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- Me identifico más con empresas que tienen valores sociales y ambientales sólidos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

5. Tecnología:

- La integración de tecnologías avanzadas en el trabajo mejora mi satisfacción laboral.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- Considero vital que la empresa para la cual trabajo esté a la vanguardia en tecnología.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

- La flexibilidad para trabajar a distancia mediante herramientas digitales es un aspecto que valoro altamente.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. Employer Branding:

- Me siento atraído por empresas que tienen una fuerte reputación como buenos lugares para trabajar.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

- Las opiniones de empleados actuales y anteriores sobre una empresa influyen significativamente en mi decisión de trabajar en ella.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

- Las iniciativas de responsabilidad social de una empresa aumentan mi interés en trabajar en ella.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por tu participación.

Anexo 03: Guión para entrevista en profundidad

Esta entrevista en profundidad tiene como objetivo es explorar, desde la experiencia del entrevistado, la efectividad de las estrategias de EB en la retención del talento IT centennial, así como los desafíos y oportunidades asociados al cambio generacional en las empresas. El enfoque es semiestructurado, permitiendo respuestas abiertas y reflexivas. La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de los participantes.

Introducción y contexto

- Presentación de la investigadora y explicación de los objetivos de la investigación.
- Breve contexto sobre el tema del *employer branding* y el cambio generacional en el ámbito laboral de Rosario.

Experiencia y percepciones sobre *employer branding*

- ¿Podría hablarnos un poco sobre su experiencia en la implementación de estrategias de *employer branding* en el entorno laboral de Rosario?
- ¿Qué iniciativas o programas específicos ha visto que hayan sido exitosos en la retención de talentos IT *centennials*?

Percepciones sobre la efectividad de estas estrategias

- Desde su perspectiva, ¿cómo evaluaría la efectividad de las estrategias de *employer branding* en la retención de talentos IT *centennials*?
- ¿Existen áreas de mejora identificadas o retos particulares que enfrentan las empresas en este sentido?

Influencia del cambio generacional en políticas y prácticas de RRHH

- ¿Cómo cree que el cambio generacional ha influido en las políticas y prácticas de recursos humanos en las empresas de Rosario?
- ¿Qué cambios específicos ha observado en la forma en que las empresas reclutan, desarrollan y retienen talento?

Retos y oportunidades asociados con la gestión de talento diverso

- ¿Cuáles considera que son los principales amenazas y oportunidades asociadas con la gestión de un equipo diverso en términos de edad y experiencia?
- ¿Existen estrategias o enfoques particulares que ha encontrado eficaces para abordar estas dinámicas?

Percepciones sobre las expectativas laborales

- ¿Qué diferencias ha observado en las expectativas laborales de los profesionales IT *centennials* en comparación con generaciones anteriores?
- ¿Cómo cree que estas diferencias impactan en la forma en que las empresas diseñan sus estrategias de *employer branding*?

Estrategias efectivas para satisfacer estas expectativas

- ¿Qué estrategias considera más efectivas para satisfacer las expectativas laborales de los profesionales IT *centennials* y fomentar su lealtad hacia la organización?

Conclusión y Reflexión

- Resumen de puntos clave y reflexión final
- ¿Hay algún comentario adicional o reflexión que le gustaría compartir sobre el tema del *employer branding* y el cambio generacional en el ámbito laboral de Rosario?

Anexo 04: Cuadro de relación de objetivos con preguntas del cuestionario

Preguntas del cuestionario	Identificar factores de EB en satisfacción y lealtad	Analizar impacto del cambio generacional en RRHH	Comparar expectativas laborales con generaciones anteriores
Equilibrio Trabajo-Vida	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Tiempo para intereses personales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Flexibilidad en horas/lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Políticas de conciliación vida-trabajo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Desarrollo Profesional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Oportunidades de formación y desarrollo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Avance en la carrera como factor decisivo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Existencia de un plan de carrera claro	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Ambiente de trabajo colaborativo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Transparencia y comunicación de líderes	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
- Valores sociales y ambientales de la empresa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Tecnología		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Integración de tecnologías avanzadas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Empresa a la vanguardia en tecnología		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flexibilidad para trabajar a distancia		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employer branding		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Atracción por empresas con buena reputación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Influencia de opiniones de empleados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Iniciativas de responsabilidad social		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bibliografía

Libros

- **ALBANO, SERGIO.** *Metodología de la investigación en Administración.* Ed. U.N.R. Rosario, 1999.
- **DAVIS, K.** *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw-Hill, 1993.
- **DEJOURS, C.** *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo.* En: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud.* 1ª ed. Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1992.
- **DESSORS, D.; MOLINIER, P.** *La psicodinámica del trabajo.* En: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud.* 1ª ed. Buenos Aires: Lumen Humanitas, 1998.
- **FERNÁNDEZ RÍOS, M.** *Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección.* 1ª ed. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1999.
- **GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G.** *Comportamiento organizacional.* México: Cengage, 2010.
- **HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. – FERNÁNDEZ COLLADO, C. – BAPTISTA LUCIO, P.** *Metodología de la Investigación.* 6a Edición. Mc Graw Hill, México, 2014
- **RITTER, M.** *Cultura organizacional.* Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- **SCHEIN, E. H.** *Psicología de la Organización.* México: Prentice-Hall, 1991.
- **SCHEIN, E. H.** *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A., 329p, 1988.

Artículos y publicaciones

- **Bersin, J; Geller, J; Wakefield, N & Walsh, B.** *Tendencias Globales en Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente.* Deloitte University Press, 2016. 121 pgs.
- **DÍAZ, S. C., LÓPEZ, L. M. y RONCALLO, L. L.** *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials.* Clío América, 11(22), 188-204, 2017. DOI: 10.21676/23897848.2440
- **FERNÁNDEZ, M.L.; RAYBAUD, L.M.; RACEDO, M.; ROBERTS, C.; SABATINI, C.; MORAES MORELLU, D.** *Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad.* Nure, España, 2019, 16(103), 1-8.
- **GARCÍA GARCÍA, M.A.; TAJADURA ALBILLOS, M.C.; GIL MILLÁN, P.; MILLÁN CUESTA, B.** *Valoración del grado de dependencia de los pacientes mayores de 75 años que ingresan en la unidad de traumatología.* Enfermería Global, España, 2011, 24, 19-38.
- **GARCÍA S., M.** *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Cuadernos de Administración, 42, 43-61, 2009.
- **GÓMEZ, D. M.; PROWESK, K. S.** *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.* Pensamiento psicológico, 9(17), 57-68, 2011.

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC).** *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH).* Trabajo e ingresos. Vol. 7, N° 5. Primer trimestre de 2023. ISSN 2545-6768.
- **IBIDUNNI, O. S.; MAYOWA, G.** *Predicting performance through the elements of organizational culture.* Archives of Business Research, 2(6), 62-82, 2014.
- **LUNDBERG, C.** *Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide* en Robert T. Golembiewski (Edit.), *Handbook of organizational consultation.* New York: Marcel Dekker Incorporated, 701-713, 2000.
- **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT.** *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2023.* 1ª edición. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2023.
- **PABLOS GONZÁLEZ, M.; CUBO DELGADO, S.** *Satisfacción laboral de las enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz.* Medicina y seguridad del trabajo, España, 2015, 61(239), 195-206.
- **PRINCE, A.** "El Capital Humano en el sector TIC en Argentina, ¿Tiene futuro?". En: Finquelievich, Susana... [et al.] (Comp). El futuro ya no es lo que era. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo Press, 2019, 217pp.
- **ROBBINS, S.; JUDGE, T.** *Comportamiento organizacional.* México D.F.: Pearson Educación, 2009.
- **ROMERO VÉLEZ, E. M.** *Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional.* En: Llanos M. (Coord.) La cultura organizacional: Eje de acción de la cultura humana. Sandorondón, Ecuador: ECOTEC Editores, 64-84, 2016.
- **TOCA, C.; CARRILLO, J.** *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional.* Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, 9(17), 117-135, 2009.

- **VILANOVA, N.** *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. En: Economistas, No 161. Colegio de Economistas de Madrid, 2019.
- **HUNCKLER, M.** *What Is Employer Branding and Why Should Growth Companies Pay Attention?* En: Forbes. 2015.
- **AMBLER, T.; BARROW, S.** *The employer brand*. 187-189, 1996.

Páginas web

- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.** *Índice de Mejores Trabajos - Argentina*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2016. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/%C3%8Dndice-de-Mejores-Trabajos---Argentina.pdf>
- **CÍRCULO CÍVICO DE OPINIÓN.** *Los jóvenes y la brecha generacional: El problema es el empleo*. Posiciones 42, 2021. Disponible en: <https://www.circulocivicodeopinion.es/posiciones-42-los-jovenes-y-la-brecha-generacional-el-problema-es-el-empleo/>.
- **DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA DE ROSARIO.** *Censo 2022: Adelantos*. 2023 Disponible en: <https://datos.rosario.gob.ar/poblacion/datos-censales/censo-2022-adelantos>, Consulta del 03 de noviembre del 2023.
- **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION.** *New data shine light on gender gaps in the labour market*. [Informe de la ILO]. Marzo del 2023. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf . Consulta: 21/11/2023.

- **POLO TECNOLÓGICO ROSARIO.** *Informe Coyuntural 2023.* Rosario, 2023. Disponible en: <https://polotecnologico.net/wp-content/uploads/2023/08/ppt-coyuntural-2023.pdf>. Consulta el 27/11/2023.
- **RANDSTAD.** *Lovebrand is in the air: Argentina. Country report employer brand research 2023.* Randstad, UK, 2023. Disponible en: https://www.randstad.com.ar/employer-branding/?utm_medium=organic&utm_source=social&utm_campaign=Randstad