



Maestría Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Motivación laboral y retención del talento en colaboradores fuera de convenio según su generación en “Semillita SRL”.

Tutora metodológica: Azzollini Susana

Tutora disciplinar: Casiello Carolina

Romina, Bolognino

Diciembre 2025

Rosario

Resumen

Se realizó un estudio de tipo cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal con el objetivo de describir los factores que motivan y permiten retener a los colaboradores fuera de convenio de las generaciones X, Y y Z en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina). La población estuvo conformada por todos los colaboradores fuera de convenio del site de Rosario de la empresa “Semillita SRL”. Teniendo como población total 113 personas, de las cuales 96 participaron voluntariamente. Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989) y el Cuestionario de Retención de colaboradores de Kyndt et al. (2009) – Versión Reducida por Musso y Salgado (2021). Los datos fueron analizados estadísticamente con el soporte técnico del software Spss 22.0.

Los resultados mostraron que los colaboradores presentan altos niveles de motivación y retención, aunque con diferencias significativas según la generación laboral. La Generación Z fue la más motivada y retenida, seguida por la Generación Y, mientras que la Generación X presentó los niveles más bajos en ambas dimensiones.

Tanto la motivación intrínseca (vinculada con la satisfacción personal y el disfrute del trabajo) como la extrínseca (relacionada con recompensas externas y condiciones laborales) mostraron una relación positiva y muy fuerte con la intención de permanencia. Esto significa que, a mayor motivación, mayor es la predisposición de los colaboradores a continuar en la empresa.

Asimismo, se identificaron aspectos que podrían fortalecerse, especialmente en lo relacionado con el acompañamiento del liderazgo y la gestión de la presión laboral.

En conjunto, los hallazgos confirman la importancia de la motivación —en especial la intrínseca— como factor clave para la retención del talento, y ponen de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas por generación, que promuevan el compromiso, el desarrollo y la permanencia de los colaboradores fuera de convenio en “Semillita SRL”.

Palabras clave: motivación laboral, retención de colaboradores, colaboradores fuera de convenio, generaciones.

Abstract

A quantitative, non-experimental, cross-sectional study was conducted to describe the factors that motivate and contribute to the retention of non-union employees from Generation X, Y, and Z at "Semillita SRL" (Santa Fe, Argentina). The study population consisted of all non-union employees at the Rosario site of "Semillita SRL", totaling 113 individuals. The instruments used were the Work Motivation and Job Satisfaction Questionnaire (Meliá & Peiró, 1989) and the Employee Retention Questionnaire by Kyndt et al. (2009) – Reduced Version by Musso & Salgado (2021). Data were statistically analyzed using IBM SPSS Statistics 22.0.

The results showed that employees present high levels of motivation and retention, although with significant differences among generations. Generation Z showed the highest levels of motivation and retention, followed by Generation Y, while Generation X presented the lowest.

Both intrinsic motivation (related to personal satisfaction and enjoyment at work) and extrinsic motivation (linked to external rewards and working conditions) showed a strong positive correlation with the intention to remain in the company. This indicates that higher motivation is associated with a stronger intention to continue working at the organization.

In addition, some aspects were identified as opportunities for improvement, particularly those related to leadership support and the perception of work pressure.

Overall, the findings confirm the importance of motivation—especially intrinsic motivation—as a key factor in talent retention, and highlight the need to design generation-based strategies that promote commitment, development, and long-term retention of out-of-agreement employees at Semillita SRL.

Keywords: work motivation, employee retention, non-union employees, generations.

Índice

Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción	6
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Marco Teórico	10
Motivación laboral	10
Retención de talento	14
Intención de renuncia	20
Colaborador fuera de convenio	21
Generaciones	21
Marco Metodológico.....	27
Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
Participantes y Muestra	27
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	28
Consideraciones Éticas.....	29
Plan de Análisis de Datos	29
Resultados	30
La Motivación de los colaboradores fuera de convenio, según generación.....	30
Los factores que retienen a los colaboradores fuera de convenio, según su generación	33
La intención de permanencia de colaboradores, según su nivel de motivación.....	35
Comparación de los resultados, según la generación de los colaboradores	36
Conclusiones	38
Implicancias teóricas y prácticas	39
Limitaciones del estudio.....	39

Recomendaciones y futuras líneas de investigación	40
Propuesta de acción.....	41
Objetivos de la propuesta	41
Objetivo general	41
Objetivos específicos.....	41
Ejes de intervención	42
Acciones diferenciadas por generación	42
Motivación y reconocimiento.....	42
Desarrollo y aprendizaje.....	42
Liderazgo y comunicación	43
Bienestar y equilibrio vida-trabajo	43
Referencias bibliográficas.....	44
Anexo 1	51
Cuestionario de Motivación Laboral.....	51
Anexo 2	55
Cuestionario de Retención de colaboradores	55
Anexo 3	60
Datos Demográficos	60

Introducción

Actualmente la motivación laboral y la retención de talento son temas claves en la gestión de recursos humanos, especialmente en el contexto de una fuerza laboral cada vez más diversa a nivel generacional.

A nivel global las empresas se encuentran en un momento histórico donde coexisten cuatro generaciones laborales: los *Baby Boomer*, la Generación “X”, la Generación “Y” (o *Millennials*) y la Generación “Z” (o *Centennial*). Las mismas presentan características y expectativas distintas hacia el trabajo, lo que plantea desafíos y oportunidades únicas para las organizaciones.

Según Hernández et al. (2015) la convivencia entre estas generaciones ha cambiado la dinámica organizacional pues cada generación ha vivido momentos distintos en la historia, el entorno en que crecieron fue en circunstancias diferentes, su visión de la vida es contrastante, su forma de trabajar no es igual y los factores motivacionales de las empresas no los influyen de la misma forma.

La motivación laboral se define como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician y sostienen el comportamiento laboral hacia la consecución de objetivos organizacionales (Robbins y Judge, 2019). Las teorías clásicas de la motivación, como la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), han proporcionado un marco para entender los motivadores en el lugar de trabajo.

La Generación X, nacida entre 1965 y 1980, valora la autonomía y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Twenge, 2010). Estudios indican que esta generación responde positivamente a entornos de trabajo flexibles y a oportunidades de desarrollo profesional (Lyons et al., 2012). La motivación de la Generación X se ve influenciada por la seguridad laboral y la estabilidad financiera (Lub et al., 2012).

Por otra parte, la Generación Y, nacidos entre 1981 y 1996, buscan trabajos que ofrezcan significado y propósito (Ng et al., 2010). Prefieren ambientes colaborativos y tecnologías avanzadas (Myers y Sadaghiani, 2010). La retroalimentación continua y las oportunidades de crecimiento son cruciales para su motivación (Twenge, 2010). Además, la conciliación entre la vida laboral y personal es especialmente importante para esta generación (Deal et al., 2010).

Martínez Valdez et al. (2015) en su estudio buscaron cuestionar las diferencias que surgen en la motivación laboral debido a la convivencia de las generaciones. El

objetivo de este estudio fue identificar estas diferencias, para lo cual se aplicaron 346 encuestas en el área metropolitana de Monterrey a personas consideradas de la Generación X y la Generación Y, de los cuales se encuestó a 173 personas de cada una de estas generaciones. Los resultados del estudio demostraron que existen marcadas diferencias con respecto a la motivación laboral entre la Generación X y Y; por ejemplo, en general, se pudo observar que la Generación Y muestra una mayor Motivación laboral respecto de la Generación X.

La Generación Z, nacida a partir de 1997, está comenzando a integrarse al mercado laboral. Esta generación valora la diversidad, la inclusión y la responsabilidad social corporativa (Schroth, 2019). La tecnología y la innovación son motivadores significativos, al igual que las oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo (Seemiller y Grace, 2019).

Contreras Ferrari (2021) afirma en su investigación que la motivación laboral es un indicador clave de cualquier compañía que busca maximizar el rendimiento de sus colaboradores ya que un alto grado de este indicador asegurará el compromiso de cada colaborador con sus objetivos. Esto viene acompañado de la retención de talentos que les permite a las empresas contar un staff permanente y relativamente estable, asegurando contar con los mejores recursos humanos dentro de su compañía. Según el autor la motivación laboral es un componente clave para la retención de los talentos.

La retención de talento se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores valiosos y prevenir la rotación no deseada (Allen et al., 2010). Los programas de retención eficaces están diseñados para satisfacer las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que varía según la generación.

Martínez et al. (2018) mencionan que en la actualidad se distinguen diferentes generaciones, y cada una de ellas cuenta con características, preferencias e intereses diferentes. Esto impacta en que las estrategias de retención utilizadas deben ser diferentes a las de generaciones previas.

Para la Generación X, la retención de talento se logra a través de la seguridad laboral, la compensación competitiva y las oportunidades de desarrollo profesional (Lub et al., 2012). Las políticas de trabajo flexible y el reconocimiento del desempeño también juegan un papel importante (Twenge, 2010).

La retención de la Generación Y se asocia con la oferta de oportunidades de desarrollo, retroalimentación continua y un ambiente de trabajo positivo (Ng et al., 2010). Las organizaciones deben ofrecer un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal y permitir la participación en proyectos significativos (Deal et al., 2010).

Pozzi (2013) menciona en su investigación que diferentes estudios demuestran que, durante las últimas décadas, se ha visto un cambio en los valores y expectativas laborales de los colaboradores en comparación a las generaciones anteriores.

La generación Z valora la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento (Schroth, 2019). La inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo son cruciales para su retención (Seemiller y Grace, 2019). Además, las empresas deben centrarse en la responsabilidad social y proporcionar un ambiente de trabajo que promueva la innovación y la creatividad (Schroth, 2019).

Martínez et al. (2018) en su estudio hizo uso de una encuesta para evaluar las preferencias laborales de las generaciones Y y Z, la cual fue aplicada por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual estuvo compuesto por 66 personas. Los resultados mostraron que las personas nacidas entre los años entre 1981 y 2000 muestran preferencias por una compensación salarial significativa, pero a su vez es de gran importancia la posibilidad de crecimiento que ofrece la organización, tanto como para rechazar una oferta o dejar un trabajo si esta característica no se presenta.

La necesidad de comprender las motivaciones, los comportamientos, y decisiones de las generaciones que actualmente intervienen de forma activa en el mundo laboral, y su forma de relacionarse con el entorno es fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones actuales. Atraer y contratar colaboradores talentosos es solo el primer paso, pero mantenerlos motivados y comprometidos a largo plazo es la verdadera clave para el crecimiento y la prosperidad. Según un informe de Deloitte (2022) el “32% de Millenials y 40% de la Generación Z se iría incluso sin otro trabajo en la fila”.

En la actualidad las organizaciones se encuentran afrontando grandes desafíos respecto de la atracción, fidelización y retención de talentos especialmente, en generaciones más jóvenes como la Generación Y y Generación Z.

Resulta interesante comprender los intereses y motivaciones laborales que mueven a las generaciones laborales activas no sólo a ingresar a una organización sino también a permanecer en ella.

En el presente trabajo integrador final se buscará comprender qué factores motivan y retienen a los colaboradores fuera de convenio de las diferentes generaciones laboralmente activas de la empresa “Semillita SRL”. Por estos motivos, se abordará el siguiente problema: ¿cuáles los factores que motivan y permiten retener a los colaboradores fuera de convenio de las generaciones X, Y y Z en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina)?

Objetivos

Objetivo general

Describir los factores que motivan y permiten retener a los colaboradores fuera de convenio de las generaciones X, Y y Z en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina).

Objetivos específicos

- Conocer la motivación de los colaboradores fuera de convenio, y compararla según su generación en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina).
- Conocer los factores que retienen a los colaboradores fuera de convenio, y compararlos según su generación en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina).
- Comparar la intención de permanencia de colaboradores, según su nivel de motivación.
- Comparar los resultados, según la generación de los colaboradores.
- Elaborar una propuesta que considere los beneficios de mayor aceptación, según la generación de los colaboradores fuera de convenio en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina).

Motivación laboral

El concepto de motivación proviene del latín *moveré* que significa mover, es decir, es la necesidad de impulsar un comportamiento encaminándolo hacia un objetivo determinado (Alemán, Navarro, Suárez, Izquierdo y Encinas, 2018).

La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores (García Sanz, 2012).

Según menciona Contreras Ferrari (2021), a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa (Contreras Ferrari, 2021).

Los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. Sin embargo, las necesidades humanas se encuentran en constantes cambios. Lo que hoy puede motivar a una persona podría no estimularla mañana. Entender el concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano dentro de la organización (Puza, 2016).

Latham y Ernst (2006) definen a la motivación en el trabajo como la fuerza psicológica que se presenta desde el interior de la organización y que tiene influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo, es decir, de cómo interactúan los intereses, necesidades, objetivos, valores del individuo con lo que le ofrece la empresa, tales como las condiciones laborales, recompensas, tareas, etc.

Según Pinder (2014) la motivación laboral se refiere a un conjunto de fuerzas energéticas tanto internas como externas al individuo que inician el trabajo relacionado con el comportamiento, y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

Para Latham (2012) es un constructo psicológico que refleja la fuerza interna o externa que induce a un individuo a comportarse de cierta manera para alcanzar un objetivo específico relacionado con el trabajo.

Robbins y Judge (2018) la definen como los procesos que explican la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta organizacional.

A partir de las definiciones se entiende que, en las empresas, la motivación es uno de los factores críticos debido a que contar con personal motivado es tener colaboradores satisfechos y comprometidos, lo cual asegura el éxito de esta (Hernández, et al., 2015).

Existen diversas teorías que tratan de explicar la motivación laboral, y múltiples clasificaciones de estos enfoques teóricos.

La mayor parte de las teorías mencionan que el proceso de motivación está orientado al logro de las metas o a la satisfacción de las necesidades. Las metas son el resultado que todo individuo busca y actúan como fuerzas vitales que atraen. Una vez alcanzadas las metas deseadas disminuyen (Puza, 2016).

Las teorías motivacionales están divididas en función del objeto de estudio: teorías de contenido y teorías de proceso.

Dentro de las teorías de contenido se destacan: la teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954), la teoría de los dos factores (Herzberg, 1959), la teoría X e Y (McGregor, 1960), la teoría de las necesidades sociales (McClelland, 1961) y el modelo E-R-C (Alderfer, 1969).

Dentro de las teorías de proceso se destacan: la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), la teoría de la finalidad (Locke, 1968) y la teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

La motivación laboral es un constructo complejo que puede ser desglosado en dimensiones que capturan los diferentes aspectos de lo que motiva a los colaboradores en su entorno de trabajo. Estas dimensiones son esenciales para entender cómo y por qué los colaboradores están motivados, permitiendo así a las organizaciones diseñar intervenciones más efectivas.

La teoría de los Dos Factores de Herzberg, también conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene, fue desarrollada por Frederick (1959). Esta teoría sugiere que

existen dos grupos de factores que afectan la motivación en el trabajo: factores de higiene y factores motivadores.

Factores de Higiene (factores extrínsecos): Estos factores no motivan por sí mismos, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Son condiciones del entorno laboral que, si son deficientes, pueden llevar a la desmotivación. Dentro de ellos encontramos: salario: compensación económica recibida por el trabajo; condiciones de Trabajo: entorno físico y ambiente en el que se realiza el trabajo; políticas de la empresa: normas y procedimientos establecidos por la organización; relaciones interpersonales: calidad de las interacciones con colegas, supervisores y subordinados; supervisión: calidad y estilo de supervisión que recibe el colaborador; seguridad en el empleo: estabilidad y garantías de continuidad en el puesto de trabajo; beneficios: ventajas adicionales como seguros, vacaciones pagadas, etc.

Factores Motivadores (factores intrínsecos): Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo y pueden generar una motivación duradera cuando están presentes. Dentro de ellos encontramos: logro: sentimiento de alcanzar metas y realizar tareas exitosamente; reconocimiento: reconocimiento y apreciación del desempeño y los logros del colaborador; trabajo en sí: la naturaleza y los desafíos intrínsecos del trabajo; responsabilidad: nivel de responsabilidad y autonomía en el puesto de trabajo; avance: oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; crecimiento personal: oportunidades para aprender y desarrollarse dentro del trabajo.

La motivación se divide en extrínseca e intrínseca (Martínez Valdez, et al., 2020).

La motivación extrínseca involucra las recompensas económicas, estímulos, programas de protección de seguridad social, capacitación, desarrollo y las prestaciones que recibe un individuo por su trabajo y que son el impulso para que se realicen las actividades que su puesto requiere y que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bonner y Sprinkle, 2002).

Para Lin (2007), un colaborador extrínsecamente motivado satisface de forma indirecta sus necesidades a través de las recompensas monetarias, sin embargo, esto puede llegar a ser temporal y no es realmente lo único que se requiere para que el personal modifique o cambie su comportamiento ya que son importantes los factores de la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca se enfoca en factores internos de la persona entre los cuales están la autonomía, la competencia y el vínculo además de los aspectos psicológicos que impulsan a una persona (Reeve, 1994). La motivación intrínseca disminuye en proporción a la reducción de competencia y autodeterminación, esto

provoca dos tipos de motivación intrínseca, la primera es cuando una persona está en su zona de confort algo aburrida, pero en la constante búsqueda de estímulos y desafíos. La segunda tiene que ver con la conexión con otros colaboradores, el respeto y el reconocimiento (Good y Brophy, 1996).

La motivación laboral posee una serie de factores que incidirán en cada trabajador para determinar qué grado de esfuerzo realiza en su empleo para el alcance de sus objetivos. Los principales factores son:

El reconocimiento y las recompensas son fundamentales para motivar a los colaboradores. Estos pueden ser monetarios, como bonos y aumentos salariales, o no monetarios, como elogios y premios. El reconocimiento regular y las recompensas adecuadas pueden aumentar significativamente la motivación y la satisfacción laboral (Deci y Ryan, 2000).

Según Gagné y Deci (2005) la autonomía en el trabajo está estrechamente relacionada con niveles más altos de motivación y compromiso. La capacidad de los colaboradores para tomar decisiones y controlar su propio trabajo fomenta un sentido de responsabilidad y propiedad, lo cual es crucial para la motivación intrínseca.

Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional permiten a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras, lo que contribuye a su motivación. Los programas de desarrollo profesional son esenciales para mantener la motivación y el compromiso a largo plazo (Herzberg, 1968).

Un entorno de trabajo seguro, cómodo y bien equipado mejora la satisfacción y la motivación de los colaboradores. Las condiciones de trabajo adecuadas son un factor clave para prevenir la insatisfacción y fomentar la motivación (Herzberg, et al., 1959).

Buenas relaciones con colegas, supervisores y subordinados crean un ambiente de trabajo positivo, lo que puede aumentar la motivación y la cohesión del equipo. Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo juegan un papel crucial en la motivación y la satisfacción de los colaboradores (Kuvaas, 2006).

Para Locke y Latham (2002) la claridad en los roles y las expectativas es fundamental para la motivación y el desempeño efectivo ya que estas ayudan a los colaboradores a entender lo que se espera de ellos, reduciendo la incertidumbre y aumentando la motivación.

Un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal es crucial para la motivación y el bienestar general de los colaboradores. Este factor es esencial para mantener la motivación y prevenir el agotamiento (Ryan y Deci, 2000).

La motivación laboral es crucial para el desempeño individual y organizacional, influenciando directamente en diversos factores:

Productividad y rendimiento: los colaboradores motivados tienden a mostrar un mayor compromiso con sus tareas y una disposición más alta para alcanzar los objetivos organizacionales (Locke y Latham, 2002).

Satisfacción y bienestar: la motivación laboral contribuye significativamente al bienestar emocional y psicológico de los colaboradores, mejorando así el clima organizacional y reduciendo el ausentismo y la rotación de personal (Ryan y Deci, 2000).

Innovación y creatividad: los colaboradores motivados suelen ser más proclives a buscar nuevas soluciones y contribuir con ideas innovadoras, lo cual es fundamental para la adaptación y competitividad organizacional en un entorno cambiante (Amabile, 1993).

Retención de talentos: ofrecer un entorno laboral motivador y satisfactorio puede ayudar a retener a los colaboradores clave, reduciendo así los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos talentos (Kuvaas, 2006).

Clima organizacional positivo: un entorno de trabajo donde la motivación está presente promueve relaciones interpersonales más saludables, comunicación efectiva y una cultura organizacional que valora el crecimiento y desarrollo personal (Gagné y Deci, 2005).

Desempeño organizacional mejorado: Las organizaciones que priorizan la motivación laboral suelen experimentar mejoras significativas en sus métricas de desempeño, incluyendo eficiencia operativa, calidad del servicio al cliente y rentabilidad (Herzberg et al., 1959).

Adaptabilidad y resiliencia: Los colaboradores motivados son más adaptables a los cambios organizacionales y están mejor preparados para enfrentar desafíos, lo que fortalece la capacidad de la organización para innovar y mantenerse competitiva en un mercado globalizado (Ryan y Deci, 2000).

Retención de talento

Jerico (2006) define al talento como aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización.

En la actualidad, la retención de talentos es un aspecto fundamental en la gestión de recursos humanos. La capacidad de una organización para retener a sus

colaboradores valiosos y competentes impacta directamente en su desempeño y sostenibilidad.

Robbins y Coulter (2014), afirman que en las organizaciones una vez que hayan invertido su dinero en reclutar, orientar y capacitar a sus colaboradores; luego se deben preocupar por conservarlos y más aún aquellos trabajadores que posean un alto rendimiento y sean más competentes.

La retención de talentos se define como la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores más valiosos y competentes en sus puestos de trabajo durante un período prolongado (Smith y Jones, 2021).

Según Piñango (1991) la retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que puede derivarse de diversos elementos como pueden ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en la empresa.

Para Benjarano (2013) son aquellas estrategias que utilizan las organizaciones en el momento que han identificado a sus recursos más preciados. Esto consiste en que estas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinde oportunidades de desarrollo profesional. La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos.

En su estudio Ames (2017), menciona que el retener al talento humano, se trata de generar el sentido de pertenencia hacia a la compañía, confianza, lealtad, compromiso, empoderamiento, ya que un colaborador satisfecho y comprometido mejora evidentemente los resultados en la organización.

Barragán, Castillo y Guerra (2009) plantean que un colaborador motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, están menos interesados en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura.

Según Chiavenato (1998) la retención del personal constituye en sí un aspecto importante en la administración de talento humano.

La gestión del talento puede definirse como la planificación, organización, dirección y control del talento humano en una organización. Vista como un proceso, esta se encuentra formada por seis subsistemas interdependientes, los cuales son:

Proceso para integrar personas: en ellos se abordan los conceptos de reclutamiento y selección de personas, y parte de los modelos clásicos de planeación de recursos humanos para de esta manera iniciar el proceso de reclutamiento;

Proceso para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en una organización, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño;

Proceso para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluye recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales;

Proceso para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carrera y los programas de comunicación y conformidad;

Proceso para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales; y,

Proceso para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencias recíprocas. Cada proceso tiene a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar de forma conveniente su recurso humano, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención en especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los colaboradores y programas de higiene y seguridad en el trabajo que se aseguren la calidad de vida dentro de la organización (González y Douglas, 2013).

Ulrich (1987) menciona que la retención de talento humano representa un reto de competitividad para las organizaciones en este medio de negocios cambiantes, global y tecnológicamente exigente de hoy en día. Las organizaciones empresariales deben competir enérgicamente por los mejores talentos capaces de contar con individuos con una capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.

Ulrich, plantea que para asegurarse el talento intelectual las organizaciones deben contar con los siguientes objetivos o elementos:

Mayor calificación y nuevos modelos en la conducción de personal que apunten al funcionamiento en equipo y a la gerencia compartida;

Aprender e intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la organización. Uso de redes de conocimientos que emplean tecnología de punta (internet, entre otros). Generación y generalización de nuevas ideas (nuevas maneras de abordar el trabajo). Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben crear las políticas y las prácticas que alimenten ese aprendizaje;

Las tareas de asegurar capital intelectual cambian los procedimientos de evaluación de una firma. Las medidas tradicionales de éxitos centradas en el capital económico (desempeño financiero, por ejemplo), ahora deben unirse a medidas de capital intelectual; y,

Los profesionales de recursos humanos deben realizar efectivamente y de manera activa su rol defensor o guía de los colaboradores.

La fuga de talento disminuye y la magnitud de la contribución de los colaboradores se incrementa cuando estos sienten la libertad de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos claves en las firmas piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen unas relaciones de colaboradores válidas y valoradas por la organización (González y Douglas, 2013).

Existen múltiples factores que influyen en la retención de talento, y estos pueden variar dependiendo de la generación a la que pertenecen los colaboradores. Los factores más comunes incluyen la compensación, el desarrollo profesional, el ambiente laboral, el balance entre la vida laboral y personal, y el reconocimiento (Holtom, Mitchell, Lee, y Eberly, 2008).

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg ofrece un marco valioso para entender y mejorar la retención de talentos. Al abordar tanto los factores motivadores como los higiénicos, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo que no solo minimice la insatisfacción, sino que también maximice la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, reduciendo así la rotación voluntaria. Algunas aplicaciones prácticas incluyen:

Desarrollo de programas de reconocimiento: implementar programas que reconozcan y celebren los logros y contribuciones de los colaboradores puede aumentar la satisfacción y el compromiso (Cascio, 2020);

Enriquecimiento del trabajo: rediseñar los roles laborales para incluir tareas más variadas y desafiantes puede aumentar la motivación intrínseca y la satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2019);

Políticas justas y transparentes: asegurar que las políticas de la compañía sean justas, claras y aplicadas de manera consistente puede prevenir la insatisfacción y promover un ambiente laboral positivo (Smith y Jones, 2021); y

Mejora de las condiciones de trabajo: invertir en un entorno de trabajo seguro y cómodo, así como en herramientas y equipos adecuados, puede reducir la insatisfacción y retener colaboradores (González y Pérez, 2019).

Para garantizar la retención y compromiso de colaboradores es fundamental la utilización de las siguientes herramientas (González y Douglas, 2013):

Reingeniería: rediseño de los procesos de trabajo con la utilización de la actualización, la automatización y la simplificación. Simplificar procesos complejos reduce el nivel de exigencia sobre los colaboradores. En requerimiento del trabajo, proporcionarle tareas atractivas que den oportunidad de aprender;

Aumento de los recursos necesarios (informática y tecnología), para facilitar el trabajo;

Delegación y control: permitirles a los colaboradores controlar y decidir sobre los procesos de clave referentes a la forma en que se trabaje.

Colaboración y trabajo en equipo: posibilidad de formar equipos para lograr objetivos;

Proporcionar un medio laboral como oportunidades para celebrar, divertirse, hacer cosas interesantes: todo esto en un ambiente de apertura.

Comunicación: garantizar que los colaboradores puedan intercambiar frecuentemente información con los gerentes. Experiencia de trabajo, actividades de entrenamiento en la acción para adquirir competencia, realización de proyectos en equipo.

Compensación: los colaboradores deben tener la oportunidad de compartir las ganancias de los trabajos realizados. Contar con suficientes ingresos extras y planes de beneficios adecuados para cada necesidad de los colaboradores.

Velasco (2010) plantea como estrategias de retención de talentos:

Ofrecer mínimamente el salario del mercado. Así hoy en día el salario no sea tan importante para muchas de las personas que trabajan, sí puede ser una motivación emocional que le ayude a incluirse en la compañía que piensa en él, como un ser que vive y necesita sostenerse bajo una calidad de vida digna.

Garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo. Un adecuado empalme en un cargo es un excelente inicio para una persona que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un

nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce es una ventaja que trae consigo un buen empalme o también llamado inducción a que el colaborador se quede y comercialice la empresa.

Dar la autonomía necesaria a los colaboradores para el desarrollo de las funciones. Cuando cualquier entidad le da la potestad necesaria a sus colaboradores para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un auto concepto y una auto eficacia tan alta, que les da posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales de la empresa y no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar incluso su nivel salarial.

Brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito. Esta estrategia ayuda a colaboradores que pueden verse como inútiles en el tiempo de estancia, a mejorar su capacidad cognitiva y a enriquecer los puestos de trabajo.

Entregar información privilegiada sobre la estrategia, planes a futuro, indicadores, involucrar a los colaboradores para alcanzar dichas metas, hace que se sientan valorados. Extender los planes de la organización a los colaboradores, posibilita aparte de sentirse valorados, la reducción de incertidumbres en la estancia en su cargo o en la compañía, posibilitando seguridad en sus empleos; además les ayuda a tomar decisiones sobre su gestión, a comunicar, a orientar y reconstruir la unidad en el trabajo.

Fortalecer las relaciones entre los individuos, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía. En el trabajo se permanece la mayor parte del tiempo de la vida, es por eso, que es sumamente indispensable que haya capacitaciones, integraciones con el fin de crear espacios de tranquilidad minimizando las diferencias o dificultades que se puede dar entre compañeros.

Crear planes de carrera, ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los colaboradores. Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su recurso humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la empresa, dándole beneficios atractivos de desarrollo. Esto flexibiliza al colaborador y lo lleva a sentirse deudor de lo aprendido y a ponerse metas de crecimiento y ascenso.

Intención de renuncia

La intención de renuncia es un concepto crucial en el estudio de la retención de talentos, ya que actúa como un indicador temprano de la rotación de colaboradores. Comprender los factores que influyen en la intención de renuncia puede ayudar a las organizaciones a implementar estrategias efectivas para retener a sus colaboradores valiosos.

La intención de renuncia se refiere a la predisposición de un colaborador a dejar su organización actual en un futuro cercano (Mobley, 1977). Esta intención es influenciada por diversos factores tanto internos como externos al entorno laboral. Es una medida predictiva que se utiliza para evaluar el riesgo de rotación de personal dentro de una organización.

Según Herzberg y en el contexto de la teoría de motivación-higiene los factores que influyen en la intención de renuncia son:

Satisfacción laboral: la satisfacción laboral es un determinante clave de la intención de renuncia. Los colaboradores insatisfechos con sus roles, condiciones de trabajo o relaciones interpersonales tienen una mayor probabilidad de considerar la renuncia (Herzberg, 1966).

Factores motivadores e higiénicos: factores motivadores: Incluyen logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y avance. La presencia de estos factores puede disminuir la intención de renuncia al aumentar la satisfacción y motivación intrínseca (Herzberg, 1966). Factores higiénicos: Incluyen políticas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario. La ausencia o deficiencia en estos factores puede aumentar la insatisfacción y, por ende, la intención de renuncia (Herzberg, 1966).

Equidad y justicia organizacional: la percepción de equidad y justicia en la distribución de recursos, decisiones y trato dentro de la organización afecta significativamente la intención de renuncia. Los colaboradores que perciben injusticia están más propensos a buscar empleo en otros lugares (Adams, 1963).

Oportunidades de desarrollo profesional: la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización puede incrementar la intención de renuncia. Los colaboradores buscan lugares donde puedan avanzar en sus carreras (Cascio, 2020).

Equilibrio trabajo-vida: un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es fundamental para reducir la intención de renuncia. Los colaboradores que sienten que

su trabajo interfiere con su vida personal pueden considerar la renuncia como una solución (Kumar y Sundar, 2021).

La intención de renuncia es inversamente proporcional a la retención de talentos. Al identificar y abordar los factores que aumentan la intención de renuncia, las organizaciones pueden implementar estrategias que mejoren la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, reduciendo así la rotación (Smith y Jones, 2021).

Colaborador fuera de convenio

El término colaboradores fuera de convenio se refiere a aquellos trabajadores cuyas condiciones de empleo, incluyendo salarios, beneficios y otras condiciones laborales, no están reguladas por un convenio colectivo negociado entre la organización y los sindicatos. Sus términos laborales son determinados directamente por la dirección de la empresa.

Los colaboradores fuera de convenio son generalmente aquéllos que ocupan posiciones de confianza, gerenciales o ejecutivas dentro de la organización. Sus condiciones de trabajo y compensaciones son negociadas individualmente y no están sujetas a las negociaciones colectivas (Noe, Hollenbeck, Gerhart, y Wright, 2017). Esto les da a las organizaciones mayor flexibilidad para ajustar sus términos de empleo según las necesidades específicas del negocio y del individuo.

La importancia de los colaboradores fuera de convenio es:

Flexibilidad organizacional: la capacidad de negociar términos de empleo individualmente permite a las organizaciones ser más ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las condiciones económicas (Armstrong y Taylor, 2020).

Atracción y retención de talento: ofrecer paquetes de compensación y beneficios personalizados puede ser una estrategia efectiva para atraer y retener a colaboradores altamente calificados y especializados (Cascio, 2020).

Desempeño y motivación: los colaboradores fuera de convenio, especialmente aquellos en roles gerenciales, a menudo tienen un mayor grado de responsabilidad y autonomía, lo que puede llevar a un desempeño superior y a niveles más altos de motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000).

Generaciones

Dilthey (citado en Martin, 2015) define generación como un grupo de personas que viven en un tiempo común, en el cual se comparten conductas y costumbres que los identifica y los hace sentirse cercanos en diferentes facetas de su vida. Su idea de

generación y de la conexión que une a los individuos con una generación en particular son los hechos, circunstancias y acontecimientos que se suscitan en su época; siendo estos los que ocasionan que, los individuos de una misma generación puedan responder a situaciones de manera similar. El autor resalta que debido a que ese grupo humano vive el mismo momento de la historia y recibe la misma influencia cultural, política y social tendrá entonces una estructura de comportamiento, valores y moral semejante. Por esto, lo que da la esencia a las generaciones, no es su tiempo cronológico sino su tiempo vivencial que construye un ser interior idénticamente determinado.

Actualmente son cinco las generaciones que componen nuestra sociedad (The Center for Generational Kinetics, 2016). Estas generaciones son: Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y (o *Millennials*) y Generación Z (o *Centennials*).

Dependiendo de las características específicas del mercado laboral, en cada país conviven entre cuatro o cinco generaciones simultáneamente. Si bien esta categorización es transversal en todo el mundo, la fecha exacta y características de cada generación pueden variar según la ubicación geográfica.

La Generación X comprende a aquellos nacidos aproximadamente entre 1965 y 1980 (Zemke, Raines, y Filipczak, 2000). Esta generación creció durante un período de cambios socioeconómicos significativos, incluyendo el aumento del divorcio, la entrada masiva de mujeres al mercado laboral y el surgimiento de la tecnología personal. Actualmente representan la mayoría en las organizaciones ocupando puestos de alta jerarquía y liderazgo, se les nombró así porque su llegada al mercado laboral se dio en un período de incertidumbre con el fin de la guerra fría. Esta generación pasó de un hogar tradicional a un hogar fragmentado lo que los hizo más independientes, con mayor libertad y con opiniones propias (Maldonado y Ocio, 2018).

Tomando como base el rango de 1965 a 1980, esta generación se encuentra actualmente en las edades de 40 hasta 50 años. Preceden a los *Baby Boomers* y son padres de los *Millennials* y de los *Centennials*. Actualmente en cargos de mando medio y alto, los X crecieron bajo la sombra de los *Baby Boomers* (Zemke et al., 2013) y fueron protagonistas del consumismo de los 80.

Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989). Caracterizados por ser una generación cínica y desconfiada en sus mejores épocas; una generación materialista y consumista que no pudo igualar el éxito económico de sus padres (Kupperschmidt, 1998).

Valoran la independencia y autonomía en el trabajo y prefiere tener control sobre sus tareas. Son conocidos por su enfoque pragmático y orientado a resultados (Tulgan, 2000);

Esta generación fue la primera en abogar activamente por un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, en respuesta a los largos horarios de trabajo que vieron en sus padres (Deal, Altman, y Rogelberg, 2010); y, aunque no son nativos digitales, los miembros de la Generación X han adoptado la tecnología con relativa facilidad y valoran las herramientas que aumentan la eficiencia y la flexibilidad laboral (Smith y Nichols, 2015).

Buscan oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo (DeVaney, 2015); aprecian el reconocimiento por sus logros y valoran los incentivos financieros (Smith y Nichols, 2015); y, aunque menos que las generaciones anteriores, la Generación X todavía valora la seguridad laboral y los beneficios a largo plazo (Twenge, Campbell, Hoffman, y Lance, 2010).

En el mundo laboral, a la Generación X les motiva un trabajo que les permita mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, permanecen en empleos desafiantes en los que puedan usar sus habilidades y conocimientos, les gusta capacitarse y aprender haciendo ellos el trabajo, tener el apoyo de sus jefes y un salario justo, pero también beneficios sociales significativos (Montaudon, Cruz y Gil, 2016).

La Generación Y, o *Millennials*, incluye a aquellos nacidos entre aproximadamente 1981 y 1996. Esta generación creció durante la era de la globalización, la expansión de Internet y la tecnología digital, y la recesión económica de finales de la década de 2000 (Pew Research Center, 2015). Los Y son los hijos de los últimos *Baby Boomers* y de los primeros X, y crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos (Zemke et al., 2013).

La Generación Y es una generación de transición, conservan los valores de la generación anterior, pero con un futuro donde la tecnología juega un papel importante e impacta su forma de ver el trabajo (López de Atalaya, 2018). Son nativos digitales, usan tecnología y redes sociales frecuentemente, esto ha sido un factor para que busquen un empleo que les permita trabajar desde cualquier lugar y no estar atados a un lugar físico, su visión del trabajo es distinta a otras generaciones pues existe un desapego a su trabajo, son distraídos, impacientes y poco comprometidos (Urdaneta, 2015).

Gracias a la globalización, las características de esta generación son más similares entre países que las de cualquier otra generación (Stein, 2013). Así mismo, son abiertos a la diversidad en todos sus niveles.

Están conectados por las redes sociales y tienen una aptitud natural por las vías de comunicación electrónica (PWC, 2011).

Los *Millennials* son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. De acuerdo con el estudio de Deloitte (2014), los *Millennials* expresan muy poca lealtad con sus colaboradores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Según PWC (2011), esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional.

Los *Millennials* buscan trabajos que sean significativos y alineados con sus valores personales (Twenge et al., 2010). Priorizan empresas con responsabilidad social y ética; y, prefieren trabajar en entornos colaborativos y valoran la retroalimentación constante y constructiva (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010).

Valoran las oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo, prefiriendo roles que ofrezcan desafíos y avances rápidos (Meister y Willyerd, 2010); buscan flexibilidad en los horarios de trabajo y en la ubicación, priorizando el equilibrio trabajo-vida (Twenge et al., 2010); y, prefieren culturas organizacionales inclusivas y diversas, con una fuerte orientación hacia la ética y la responsabilidad social (Ng et al., 2010).

A la Generación Y, lo que los motiva en el trabajo es que buscan ser escuchados y que sus opiniones se tomen en cuenta, que se reconozca su trabajo, les gusta diseñar su plan de trabajo pues es una forma de mostrar sus habilidades, para ellos es una prioridad manejar su tiempo por lo que buscan la flexibilidad de horario y les gusta que la empresa les otorgue permisos para sus actividades personales, les interesa un sueldo económico atractivo pero es más importante un salario emocional, buscan buenas relaciones con sus jefes y con sus compañeros de trabajo y están en aprendizaje constante (Karsten, Stephanie y Rafael, 2012).

La Generación Z, o *Centennials*, incluye a aquellos nacidos a partir de mediados de la década de 1990 hasta principios de la década de 2010. Esta generación ha crecido en un mundo completamente digitalizado, con acceso a Internet y dispositivos móviles desde una edad temprana (Pew Research Center, 2018).

Son verdaderos nativos digitales, con una habilidad innata para utilizar y adaptarse a nuevas tecnologías (Prensky, 2001); muestran una fuerte inclinación hacia el

emprendimiento y valoran la independencia laboral (Dolot, 2018); y, prefieren la comunicación visual y directa, utilizando plataformas de redes sociales y aplicaciones de mensajería para la comunicación (Turner, 2015).

A diferencia de generaciones anteriores, los *Centennials* se caracterizan por su capacidad para realizar múltiples tareas en entornos digitales, su habilidad para aprender de forma autodidacta a través de recursos en línea, y su inclinación hacia la comunicación rápida y visual (Prensky, 2001).

Aunque buscan flexibilidad, también valoran la seguridad y estabilidad laboral, debido a la incertidumbre económica que han observado durante su crecimiento (Seemiller y Grace, 2016).

Los *Centennials* esperan avances rápidos y claras oportunidades de desarrollo profesional (Dolot, 2018); y, al igual que los *Millennials*, buscan trabajos significativos y alineados con sus valores personales y sociales ya que esta generación valora la diversidad y la inclusión, lo que se refleja en su preferencia por entornos de trabajo que respeten estas prioridades (Seemiller y Grace, 2016).

Según investigaciones recientes, los *Centennials* valoran la flexibilidad laboral, tanto en términos de horarios como en la posibilidad de trabajar de forma remota. Esto se debe en parte a su familiaridad con la tecnología y la creencia de que el trabajo no debe estar atado a un lugar físico específico (Gartner, 2020).

Su enfoque en la salud mental y el bienestar personal también influye en sus expectativas laborales, prefiriendo entornos de trabajo que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Pew Research Center, 2020).

Tabla 1*Diferencias entre las distintas generaciones*

Aspecto	Generación X	Generación Y	Generación Z
Rango de nacimiento	1965-1980	1981-1995	1996-2010
Principales características	Independencia, pragmatismo, resiliencia.	Colaboración, necesidad de feedback, valores alineados con RSE.	Innovación, nativos digitales, mentalidad global.
Valores laborales	Estabilidad, flexibilidad, equilibrio trabajo-vida	Propósito, desarrollo continuo, responsabilidad social.	Tecnología, diversidad e inclusión, flexibilidad.
Motivadores claves	Autonomía, reconocimiento, recompensa, desarrollo profesional.	Propósito claro, oportunidades de aprendizaje, cultura colaborativa	Innovación tecnológica, diversidad, bienestar
Expectativas de retención	Flexibilidad laboral, oportunidades de liderazgo	Programas de formación, RSE, comunicación abierta	Integración de tecnología, políticas inclusivas, bienestar personal y mental
Retos de las empresas	Adaptación a su necesidad de independencia y autonomía	Satisfacer su búsqueda de propósito y desarrollo continuo	Mantenerse a la vanguardia tecnológica y fomentar una cultura inclusiva

Fuente: Elaboración propia

Marco Metodológico

Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación fue correlacional con un abordaje cuantitativo, en la cual se efectuó un análisis y estudio con objetividad, a través del establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que posibilitaron la obtención de datos fiables (Escudero y Cortez, 2017).

Este estudio tuvo un diseño no experimental, ya que se realizó sin manipulación intencionada de las variables, pues solo se observaron en su entorno natural para comprobar situaciones ya existentes. Asimismo, fue de corte transversal, dado que se desarrolló en un periodo y momento determinado (Hernández y Mendoza, 2018).

Participantes y Muestra

En esta investigación, se seleccionó como población de interés a todos los colaboradores fuera de convenio del *site* de Rosario de la empresa “Semillita SRL”, teniendo como población total 113 personas. Dado que el número total de participantes no excedió los recursos de la investigadora, se realizó un estudio censal.

Se consideraron colaboradores fuera de convenio a aquellos que no estaban cubiertos por un convenio colectivo de trabajo, lo que significaba que sus condiciones laborales eran negociadas directamente con la empresa. La identificación de estos se llevó a cabo a través de una pregunta de filtro en la encuesta demográfica para confirmar esta condición. En caso de que no la cumplieran, fueron excluidos. Otra condición excluyente fue la aceptación voluntaria de participar en el estudio.

La población objetivo del estudio consistió en 113 colaboradores fuera de convenio. De esta población, se obtuvo una muestra de 96 participantes, lo que representa una tasa de respuesta del 84,96%.

La totalidad de los participantes (n=96, 100%) se identificó como colaboradores fuera de convenio.

En cuanto a la distribución por generación, se observó una representación mayoritaria de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980), con un 46,9% de la muestra (n=45). Le siguió la Generación Y (nacidos entre 1981 y 1996), que constituyó el 45,8% de los participantes (n=44). La Generación Z (nacidos después de 1997) representó el 7,3% de la muestra (n=7).

Respecto a la antigüedad en la empresa, la distribución reveló una concentración importante de colaboradores con una trayectoria considerable. El grupo más numeroso correspondió a aquellos con una antigüedad de entre 10 y 19 años, representando el 45,8% de la muestra (n=44). Los colaboradores con más de 20 años de servicio conformaron el 16,7% (n=16). En cuanto a los rangos de menor antigüedad, el 17,7% (n=17) llevaba trabajando en la empresa entre 1 y 4 años, el 13,5% (n=13) entre 5 y 9 años, y el 6,3% (n=6) tenía una antigüedad menor a un año.

Con relación al nivel de educación de los participantes, se evidenció un alto nivel educativo general. La mayor proporción de la muestra poseía estudios universitarios (en curso o completos), con un 38,5% (n=37), seguido por aquellos con estudios terciarios (en curso o completos), que representaron el 37,5% (n=36). Un 13,5% de los participantes (n=13) había alcanzado estudios de posgrado (en curso o completos), mientras que el 10,4% (n=10) tenía como nivel máximo de educación el secundario completo.

Finalmente, la distribución por área de trabajo en la empresa mostró una diversidad de funciones. El área con mayor representación fue Mantenimiento, con un 28,1% de la muestra (n=27). Le siguieron Producción (21,9%, n=21), Administración (19,8%, n=19) y Puerto (18,8%, n=18). El área de Movimiento interno constituyó el 10,4% de los participantes (n=10), mientras que el área de RRHH tuvo una participación minoritaria del 1,0% (n=1).

La tasa de respuesta obtenida se considera adecuada para los fines de este estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica seleccionada para utilizar fue la entrevista con el objetivo de recolectar información fáctica.

Los instrumentos seleccionados son: para calcular la motivación laboral el Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989). Este permite evaluar tres dimensiones: motivación intrínseca, motivación extrínseca y satisfacción con el trabajo. Este utiliza una escala Likert de 7 puntos, donde 1 representa “Muy insatisfecho” y 7 “Muy satisfecho”. Posee una validez de constructo confirmada a través de análisis factoriales exploratorio y confirmatorio. En el estudio de Cabrera y Rodríguez (2015) (Anexo 1), se realizó un análisis factorial que respaldó la estructura del cuestionario, con factores que se alinearon con las dimensiones teóricas de la motivación y satisfacción laboral. Presentó, además, un muy buen coeficiente de

confiabilidad para ambas dimensiones: en la adaptación argentina, el alfa de Cronbach para la Motivación Intrínseca fue de $\alpha = 0.83$ y para la Motivación Extrínseca fue de $\alpha = 0.79$, indicando una muy buena consistencia interna.

Para medir la retención de talentos, evaluando la intención de permanencia y factores organizacionales influyentes se utilizó el Cuestionario de Retención de colaboradores de Kyndt et al. (2009) – Versión Reducida por Musso y Salgado (2021) (Anexo 2). Posee una validez de constructo confirmada mediante análisis factorial, que respaldó la estructura de las dimensiones del cuestionario en el contexto argentino. La versión reducida mostró que las dimensiones de Intención de Permanencia y Factores Organizacionales estaban bien representadas. La versión reducida, además, mostró un alfa de Cronbach de $\alpha = 0.84$ para la escala total, indicando una alta consistencia interna. La adaptación conserva la estructura del cuestionario original con un total de 42 ítems, que se responden en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa “Nunca” y 5 “Siempre”. Este cuestionario agrupa los ítems en seis dimensiones: compromiso organizacional, intención de permanencia, condiciones de trabajo y ambiente laboral, oportunidades de desarrollo y crecimiento, equilibrio vida-trabajo y reconocimientos y recompensas.

La aplicación de ambos instrumentos se realizó de manera digital usando los formularios de *Google Forms*, garantizando el anonimato y confidencialidad de éstas. Previamente, se realizó una comunicación a los participantes para explicar los objetivos del estudio.

Los instrumentos tal como fueron administrados se presentan en el Anexo.

Consideraciones Éticas

Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, obteniendo su consentimiento informado antes de la recolección de datos. Además, se aseguró que la información obtenida sea utilizada únicamente con fines académicos y dentro de los límites establecidos por la empresa.

Plan de Análisis de Datos

Los datos se analizaron estadísticamente utilizando el Software Spss 22.0.

Se realizaron análisis descriptivos e inferenciales, según el nivel de medición de las variables y se tomó un error α menor a 0,05.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico de los datos relevados. Los mismos se organizan en función de los objetivos de la investigación, de manera de dar respuesta progresiva a cada uno de ellos.

La Motivación de los colaboradores fuera de convenio, según generación

El cuestionario utilizado establece un puntaje máximo de 49 puntos para la motivación intrínseca y de 98 puntos para la motivación extrínseca. Estos valores permiten dimensionar la ubicación de los resultados obtenidos por los participantes en cada una de las escalas.

Tabla 1.

Motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
MOTIV_INTRINSECA	96	24	44	33,04	7,913
MOTIV_EXTRINSECA	96	53	85	67,4	13,603

En la muestra analizada (N = 96), el colaborador con menor motivación intrínseca obtuvo un puntaje de 24, mientras que el más motivado alcanzó 44. La media se ubicó en 33,04 con una desviación estándar de 7,91. Esto indica que, en promedio, los colaboradores presentan un nivel alto de motivación intrínseca, lo que refleja la presencia de factores internos vinculados al interés por el trabajo, la satisfacción personal y la autorrealización.

En cuanto a la motivación extrínseca, el colaborador con menor motivación extrínseca obtuvo un puntaje de 53, mientras que el más motivado alcanzó 85. Presentó una media de 67,40 y una desviación estándar de 13,60. Considerando que el máximo posible era de 98 puntos, los resultados muestran que los colaboradores también alcanzan un nivel elevado de motivación extrínseca, asociada a recompensas externas como el salario, los beneficios, la estabilidad y el reconocimiento.

En conjunto, estos descriptivos permiten observar que los colaboradores de “Semillita SRL” presentan tanto altos niveles de motivación intrínseca como extrínseca.

Para analizar las diferencias en la motivación de los colaboradores fuera de convenio en función de la generación a la que pertenecen, se realizó un análisis ANOVA. La variable independiente fue la generación laboral (X, Y o Z) y la variable dependiente fue la motivación general (motivación intrínseca y extrínseca).

Los resultados muestran que la Generación Z presentó el promedio de motivación más alto ($M = 139,29$), seguida por la Generación Y ($M = 114,05$) y finalmente la Generación X ($M = 102,20$).

El análisis indicó que estas diferencias globales significativas entre las generaciones ($F = 9,847$; $p < ,001$), lo que significa que la motivación de los colaboradores varía de manera importante según la generación a la que pertenecen. La medida de asociación Eta cuadrada ($0,175$) indica que la pertenencia generacional explica el 17,5% de la variabilidad en la motivación general de los colaboradores.

Posteriormente, se aplicó la prueba post hoc de Scheffé para determinar entre qué grupos se encontraban las diferencias.

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: MOTIVACION
Scheffe

(I) ¿A que generacion pertenece?	(J) ¿A que generacion pertenece?	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	-11,85*	4,644	,043	-23,40	-,29
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-37,09*	8,901	,000	-59,23	-14,94
Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	11,85*	4,644	,043	,29	23,40
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-25,24*	8,914	,021	-47,42	-3,06
Generacion Z (nacidos después de 1997)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	37,09*	8,901	,000	14,94	59,23
	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	25,24*	8,914	,021	3,06	47,42

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = 479,898.

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0,05.

Los resultados mostraron que la Generación Y presentó un nivel de motivación significativamente mayor que la Generación X ($p = ,043$), mientras que la Generación Z obtuvo valores más altos que la Generación X ($p = ,000$) y que la Generación Y ($p = ,021$).

Esto indica que las tres generaciones difieren entre sí en sus niveles de motivación, donde los colaboradores más jóvenes se perciben como los más motivados, mientras que los de mayor edad muestran los niveles más bajos.

En cuanto a la motivación intrínseca, los resultados muestran una tendencia ascendente a medida que la generación es más joven. Específicamente, el promedio de

motivación para la Generación Z fue el más alto ($M = 41,29$), seguida por la Generación Y ($M = 34,36$) y finalmente la Generación X ($M = 30,47$).

El análisis estadístico ANOVA evidenció diferencias globales estadísticamente significativas entre las generaciones ($F = 7,764$; $p < ,001$), lo que indica que la motivación intrínseca varía según la pertenencia generacional. La medida de asociación Eta cuadrada ($0,143$) señala que la generación explica el 14,3% de la variabilidad en la motivación intrínseca de los colaboradores.

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: MOTIV_INTRINSECA

Scheffe

(I) ¿A que generacion pertenece?	(J) ¿A que generacion pertenece?	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	-3,8970	1,56953	,051	-7,8015	,0076
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-10,8190*	3,00784	,002	-18,3017	-3,3364
Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	3,8970	1,56953	,051	-,0076	7,8015
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-6,9221	3,01243	,077	-14,4161	,5720
Generacion Z (nacidos después de 1997)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	10,8190*	3,00784	,002	3,3364	18,3017
	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	6,9221	3,01243	,077	-,5720	14,4161

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = 54,804.

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0,05.

Posteriormente, al aplicar la prueba post hoc de Scheffé, se observó que la Generación Z presentó niveles de motivación intrínseca significativamente más altos que la Generación X ($p = ,002$), mientras que no se encontraron diferencias significativas entre las generaciones X y Y ($p = ,051$) ni entre Y y Z ($p = ,077$).

En síntesis, la motivación intrínseca resulta mayor en la Generación Z, mientras que las generaciones X e Y muestran niveles similares entre sí.

Respecto a la motivación extrínseca, los resultados muestran nuevamente que la Generación Z alcanzó el promedio más alto ($M = 85,00$), seguida por la Generación Y ($M = 69,39$) y, en último lugar, la Generación X ($M = 62,71$). El análisis estadístico indicó que estas diferencias son estadísticamente significativas ($F = 10,872$; $p < ,001$), lo que significa que la generación influye de manera importante en la motivación extrínseca. La medida de asociación Eta cuadrada ($0,190$) indica que la variable "Generación" explica el 19% de la variabilidad total en la motivación extrínseca de los colaboradores.

Posteriormente, se aplicó la prueba post hoc de Scheffé para identificar entre qué grupos se encontraban las diferencias.

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: MOTIV_EXTRINSECA
Scheffe

(I) ¿A que generacion pertenece?	(J) ¿A que generacion pertenece?	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	-6,6753*	2,62418	,044	-13,2034	-,1471
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-22,2889*	5,02895	,000	-34,7994	-9,7784
Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	6,6753*	2,62418	,044	,1471	13,2034
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-15,6136*	5,03663	,010	-28,1433	-3,0840
Generacion Z (nacidos después de 1997)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	22,2889*	5,02895	,000	9,7784	34,7994
	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	15,6136*	5,03663	,010	3,0840	28,1433

Se basa en las medias observadas.
El término de error es la media cuadrática(Error) = 153,201.
*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0,05.

Los resultados mostraron que la Generación Y presentó niveles de motivación extrínseca significativamente más altos que la Generación X ($p = ,044$). Asimismo, la Generación Z mostró valores significativamente mayores tanto respecto de la Generación X ($p = ,000$) como de la Generación Y ($p = ,010$).

En conclusión, los resultados confirmaron que existen diferencias en la motivación de los colaboradores según la generación laboral. Al analizar tanto la motivación general como las dimensiones intrínseca y extrínseca, se observó una misma tendencia: la Generación Z se destacó con los puntajes más altos, la Generación Y se ubicó en un nivel intermedio y la Generación X presentó los promedios más bajos.

Esto refleja que los colaboradores más jóvenes se sienten más motivados en comparación con los de mayor edad, tanto por factores internos como externos.

Los factores que retienen a los colaboradores fuera de convenio, según su generación

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores fuera de convenio manifiestan una alta intención de permanencia en la empresa. Los colaboradores muestran una fuerte disposición a continuar en la empresa. El 31,3% señaló “siempre” y el 20,8% “casi siempre” que ven un futuro dentro de la compañía. Resultados idénticos se registran al preguntar si permanecerían en la organización durante los próximos cinco años, y también respecto a si primero explorarían oportunidades internas antes de buscar en el mercado externo (31,3% “siempre”, 20,8% “casi siempre”).

En relación con la satisfacción, los datos son altamente positivos. Casi la totalidad de los encuestados (alrededor del 95%) afirmó que disfruta trabajar en la compañía y que su trabajo le genera satisfacción. Asimismo, consideran que lo que hacen es importante y valioso (52,1% “siempre”, 47,9% “casi siempre”).

Los colaboradores expresaron un marcado interés hacia el aprendizaje y el crecimiento. Una amplia mayoría, más del 90%, señaló que toma la iniciativa para aprender, que considera fundamental la capacitación continua y que aprovecha las oportunidades de formación que se le presentan. Además, reconocen que el trabajo les permite usar sus talentos y aplicar creatividad en sus tareas.

En lo relativo al liderazgo, casi la mitad de los colaboradores (49%) se considera capaz de asumir una función ejecutiva y un porcentaje similar cree que sus compañeros los perciben como líderes. Sin embargo, un aspecto a destacar es la percepción sobre el acompañamiento brindado por la compañía y los directivos. Un 48% respondió “nunca” en ítems vinculados a recibir oportunidades de especialización, ser escuchados por el equipo ejecutivo o sentir que sus superiores comprenden sus problemas laborales.

Otro hallazgo relevante se vincula con la presión percibida en el trabajo. Entre un 47% y 52% de los participantes indicó estar bajo mucha presión.

Con el fin de analizar si existían diferencias en los niveles de retención entre las distintas generaciones, se aplicó un análisis ANOVA, considerando como variable independiente la generación laboral y como variable dependiente la retención.

Los resultados muestran que la Generación Z presentó el puntaje promedio más alto ($M = 190,00$), lo que refleja la mayor percepción de retención dentro de la organización. En segundo lugar, se ubicó la Generación Y ($M = 154,57$), con un nivel intermedio, mientras que la Generación X obtuvo el valor más bajo ($M = 143,40$), indicando una menor retención percibida en comparación con las demás generaciones.

El análisis estadístico confirmó que estas diferencias son estadísticamente significativas ($F = 6,964$; $p < ,001$), lo cual significa que la percepción de retención no se distribuye de la misma manera entre todas las generaciones. Además, el valor de Eta cuadrada ($,130$) señala que un 13% de la varianza de la retención queda explicada por la generación de pertenencia.

Luego de comprobar mediante el ANOVA que existían diferencias significativas entre las generaciones en los niveles de retención, se aplicó la prueba post hoc de Scheffé para identificar entre qué grupos se encontraban dichas diferencias.

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: RETENCION

Scheffe

(I) ¿A que generacion pertenece?	(J) ¿A que generacion pertenece?	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	-11,17	6,656	,250	-27,73	5,39
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-46,60*	12,755	,002	-78,33	-14,87
Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	11,17	6,656	,250	-5,39	27,73
	Generacion Z (nacidos después de 1997)	-35,43*	12,775	,025	-67,21	-3,65
Generacion Z (nacidos después de 1997)	Generacion X (nacidos entre 1965-1980)	46,60*	12,755	,002	14,87	78,33
	Generacion Y (nacidos entre 1981-1996)	35,43*	12,775	,025	3,65	67,21

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = 985,544.

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0,05.

Los resultados mostraron que la Generación Z presentó niveles de retención significativamente más altos que la Generación X ($p = ,002$) y que la Generación Y ($p = ,025$). En cambio, entre las generaciones X e Y no se hallaron diferencias estadísticamente significativas ($p = ,250$).

En conclusión, los resultados indican que los colaboradores fuera de convenio de “Semillita SRL” muestran una fuerte intención de permanecer en la organización y un alto nivel de satisfacción con su trabajo. Sin embargo, también se evidencian áreas de mejora, especialmente en lo vinculado al acompañamiento de los líderes y la percepción de presión laboral.

Al analizar las diferencias entre generaciones, se observa que no todos los grupos valoran de la misma manera los factores que los retienen. La Generación Z se muestra como la más retenida y con mayores expectativas de futuro en la empresa, la Generación Y ocupa una posición intermedia y la Generación X refleja el menor nivel de retención.

La intención de permanencia de colaboradores, según su nivel de motivación

Con el objetivo de explorar la relación entre la motivación de los colaboradores y su intención de permanecer en la empresa, se realizó un análisis de correlación de Pearson.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva y muy fuerte entre ambas variables ($r = ,830$; $p < ,001$). Esto significa que, a mayor motivación de los colaboradores, mayor es también su intención de permanecer en la empresa. En otras palabras, cuando los trabajadores se sienten motivados —ya sea por factores internos, como el gusto por lo que hacen, o externos, como las condiciones que reciben—

aumenta de manera significativa su disposición a seguir formando parte de la organización.

Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,689$) indica que la motivación explica alrededor del 68,9% de la variabilidad en la intención de permanencia.

Para determinar qué tipo de motivación es la que tiene mayor influencia en la intención de permanencia, se realizaron nuevas correlaciones entre ésta y la motivación intrínseca y extrínseca.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva y muy fuerte entre la motivación intrínseca y la intención de permanencia ($r = ,850$; $p < ,001$). Esto indica que cuanto mayor es la motivación intrínseca de los colaboradores, mayor es también su intención de permanecer en la organización. Asimismo, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,723$) señala que la motivación intrínseca explica un 72,3% de la variabilidad en la intención de permanencia.

También se analizó la relación entre la motivación extrínseca y la intención de permanencia de los colaboradores fuera de convenio y los resultados evidencian una correlación positiva y muy fuerte entre ambas variables ($r = ,811$; $p < 0.001$). Esto significa que los colaboradores que perciben mayores estímulos extrínsecos tienden a mostrar una mayor intención de permanecer en la organización. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,658$) indica que la motivación extrínseca explica el 65,8% de la variabilidad de la intención de permanencia.

En síntesis, los análisis realizados permiten afirmar que existe una relación positiva y muy fuerte entre la motivación y la intención de permanencia de los colaboradores fuera de convenio en “Semillita SRL”. Tanto la motivación total como sus dimensiones —intrínseca y extrínseca— se asocian significativamente con el deseo de permanecer en la organización. Sin embargo, se observa que la motivación intrínseca explica una mayor proporción de la varianza que la extrínseca, lo que sugiere que los aspectos vinculados con el interés personal, la satisfacción por las tareas y el sentido de logro tienen un peso algo más relevante en la decisión de continuidad.

Comparación de los resultados, según la generación de los colaboradores

Con el fin de analizar si la relación entre motivación y retención varía según la generación de los colaboradores, se realizaron correlaciones de Pearson de manera independiente para cada grupo generacional.

En relación con la Generación X, se observó una correlación positiva y muy fuerte entre la motivación y la retención ($r = ,942$; $p < ,001$), lo que indica que la

motivación explica el 88,7% de la variabilidad de la retención. De manera similar, la motivación se asoció con la intención de permanencia ($r = ,915$; $p < ,001$), explicando el 83,7% de la variabilidad, mientras que la retención se vinculó fuertemente con la intención de permanencia ($r = ,985$; $p < ,001$), explicando el 97,0% de la variabilidad.

En la Generación Y, las asociaciones fueron aún más elevadas. La motivación y la retención mostraron una correlación casi perfecta ($r = ,997$; $p < ,001$), con un 99,4% de varianza explicada. La motivación también se relacionó con la intención de permanencia ($r = ,990$; $p < ,001$), explicando el 98% de la variabilidad, y la retención se asoció con la intención de permanencia ($r = ,988$; $p < ,001$), explicando el 97,6% de la variabilidad.

Por último, en la Generación Z no fue posible calcular las correlaciones debido a que la variable de retención presentó una ausencia total de variabilidad (todos los participantes respondieron de la misma manera).

En síntesis, los resultados muestran que en las generaciones X e Y existe una relación muy fuerte y significativa entre la motivación, la retención y la intención de permanencia, lo que resalta la importancia de la motivación como un factor central en la retención del talento y en la decisión de continuar en la organización.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito describir los factores que motivan y permiten retener a los colaboradores fuera de convenio de las generaciones X, Y y Z en la empresa “Semillita SRL” (Santa Fe, Argentina). A través del análisis de los resultados obtenidos, se pudo dar respuesta a los cuatro objetivos específicos planteados.

En primer lugar, se observó que los colaboradores presentan altos niveles de motivación, tanto en su dimensión intrínseca (vinculada con la satisfacción personal, el interés y la autorrealización) como extrínseca (relacionada con recompensas, beneficios y reconocimiento). Sin embargo, se evidenciaron diferencias significativas entre generaciones. La Generación Z mostró los niveles más elevados de motivación, seguida por la Generación Y, mientras que la Generación X presentó los valores más bajos. Esta tendencia se repitió en las tres mediciones: motivación general, intrínseca y extrínseca, indicando que los colaboradores más jóvenes se perciben más motivados tanto por factores internos como externos.

En cuanto a los factores de retención, los resultados revelaron que la mayoría de los colaboradores fuera de convenio manifiestan una alta intención de permanencia en la organización y una elevada satisfacción con su trabajo. No obstante, se identificaron áreas de mejora vinculadas al acompañamiento de los líderes y a la percepción de presión laboral. Las diferencias generacionales también fueron significativas: la Generación Z se mostró como la más retenida y con mayores expectativas de futuro, la Generación Y en un nivel intermedio, y la Generación X con la menor percepción de retención.

Respecto a la intención de permanencia y su relación con la motivación, los resultados evidenciaron correlaciones positivas y muy fuertes. Esto significa que, a mayor motivación, mayor es también la intención de continuar en la empresa. En particular, la motivación intrínseca explicó una proporción ligeramente mayor de la variabilidad en la intención de permanencia que la extrínseca, lo que sugiere que los factores internos —como el gusto por el trabajo, el desafío y el sentido de logro— tienen un peso más determinante en la decisión de quedarse en la organización.

Por último, al comparar las relaciones entre motivación, retención e intención de permanencia según la generación, se hallaron asociaciones muy fuertes en las generaciones X e Y, lo que refuerza la importancia de la motivación como factor clave

para la retención del talento. En la Generación Z, no se registró variabilidad en la retención, dado que todos los participantes manifestaron niveles máximos de permanencia percibida.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que la motivación y la retención están estrechamente relacionadas y que las diferencias generacionales influyen de manera significativa en la forma en que los colaboradores experimentan ambos fenómenos.

Implicancias teóricas y prácticas

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos confirman los postulados de las teorías de la motivación y la retención laboral, especialmente aquellas que destacan la influencia de los factores intrínsecos en el compromiso y la permanencia de los trabajadores. Asimismo, los resultados aportan evidencia empírica sobre las diferencias motivacionales entre generaciones, lo que contribuye al estudio de la gestión del talento en contextos multigeneracionales.

En el plano práctico, los resultados ofrecen información valiosa para la gestión de Recursos Humanos en “Semillita SRL”. Identificar qué factores motivan y retienen a cada generación permite diseñar estrategias personalizadas, focalizando en beneficios y prácticas que respondan a las necesidades y expectativas específicas de cada grupo. Por ejemplo, los colaboradores más jóvenes valoran las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad y la retroalimentación frecuente, mientras que los de mayor edad otorgan mayor importancia a la estabilidad, el reconocimiento y el equilibrio entre vida personal y laboral.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el tamaño y tipo de muestra, ya que la investigación se centró únicamente en los colaboradores fuera de convenio del site Rosario de “Semillita SRL”. Esto limita la posibilidad de generalizar los resultados a toda la organización o a otras empresas del sector.

Además, como el estudio se realizó en un solo momento, no es posible establecer relaciones directas de causa y efecto entre las variables analizadas.

Recomendaciones y futuras líneas de investigación

A partir de las limitaciones mencionadas, se sugiere que futuras investigaciones amplíen la muestra a otros grupos de empleados (incluyendo personal dentro de convenio) y a diferentes unidades de la empresa. También sería útil aplicar un diseño longitudinal, que permita analizar cómo evolucionan la motivación y la retención a lo largo del tiempo.

Por otro lado, podría incorporarse el análisis de variables adicionales, como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional o el clima laboral, que podrían incidir en la motivación y la permanencia.

Desde el punto de vista organizacional, se recomienda que “Semillita SRL” utilice estos resultados como base para fortalecer sus políticas de gestión del talento, priorizando acciones diferenciadas por generación que promuevan el bienestar, el desarrollo profesional y la fidelización de sus colaboradores.

Por otro lado, las respuestas fueron obtenidas a través de autoevaluaciones de los participantes, lo que puede implicar cierto grado de subjetividad, ya que las personas pudieron responder según sus percepciones personales.

Propuesta de acción

La presente propuesta se construye a partir de los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales evidenciaron altos niveles de motivación y retención entre los colaboradores fuera de convenio de “Semillita SRL”, pero también diferencias significativas según la generación laboral.

En particular, la Generación Z mostró los valores más altos en motivación y retención, seguida por la Generación Y, mientras que la Generación X presentó los niveles más bajos. Además, se identificaron oportunidades de mejora vinculadas al acompañamiento de los líderes, la gestión de la presión laboral y el fortalecimiento del desarrollo profesional.

Por lo tanto, esta propuesta tiene como finalidad diseñar acciones específicas que promuevan la motivación y retención del talento fuera de convenio, considerando las características, valores y expectativas de cada grupo generacional.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer la motivación y retención de los colaboradores fuera de convenio de “Semillita SRL”, a través de estrategias diferenciadas por generación que promuevan el compromiso, el bienestar y la permanencia en la organización.

Objetivos específicos

- Potenciar los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación laboral.
- Diseñar acciones específicas que respondan a las necesidades de cada generación.
- Promover prácticas de liderazgo y comunicación que favorezcan la satisfacción y el sentido de pertenencia.
- Reducir la percepción de presión laboral mediante acciones de bienestar y equilibrio vida-trabajo.

Ejes de intervención

La propuesta se organiza en cuatro ejes estratégicos de acción, alineados a los resultados de la investigación y a las dimensiones que más impactan en la motivación y retención de los colaboradores:

1. Motivación y reconocimiento
2. Desarrollo y aprendizaje
3. Liderazgo y comunicación
4. Bienestar y equilibrio vida-trabajo

Acciones diferenciadas por generación

Motivación y reconocimiento

Generación	Acciones sugeridas
Generación X	Implementar reconocimientos por trayectoria y aportes al negocio; destacar su experiencia mediante programas de mentoría hacia empleados más jóvenes; ofrecer beneficios vinculados a estabilidad y seguridad (seguros, vacaciones adicionales, horarios fijos).
Generación Y	Incorporar sistemas de reconocimiento basados en resultados y proyectos, visibilizando logros en reuniones o plataformas internas. Promover programas de feedback continuo y reconocimientos simbólicos o experienciales (por ejemplo, capacitaciones o días libres).
Generación Z	Fortalecer el reconocimiento inmediato y digital (badges, menciones en redes internas). Diseñar dinámicas participativas y campañas de agradecimiento entre pares (peer-to-peer recognition). Asegurar que los líderes reconozcan los aportes en tiempo real.

Desarrollo y aprendizaje

Generación	Acciones sugeridas
Generación X	Ofrecer itinerarios de desarrollo vinculados a actualización profesional y transferencia de conocimientos. Impulsar talleres donde puedan compartir buenas prácticas y ocupar roles de formadores internos.
Generación Y	Diseñar programas de carrera que contemplen objetivos a corto y mediano plazo, con evaluaciones periódicas. Potenciar su desarrollo con oportunidades de movilidad interna y proyectos transversales.
Generación Z	Promover un onboarding dinámico y digital, acompañamiento con mentores y

Generación	Acciones sugeridas
Z	acceso a microcápsulas de aprendizaje en línea. Incorporar gamificación y aprendizaje colaborativo.

Liderazgo y comunicación

Generación	Acciones sugeridas
Generación X	Fomentar un liderazgo participativo, que brinde apoyo sin afectar la autonomía. Capacitar a los mandos medios para mejorar la escucha activa y la empatía.
Generación Y	Desarrollar líderes cercanos y flexibles, capaces de ofrecer feedback constante y espacios de diálogo. Impulsar reuniones breves de revisión de objetivos y reconocimiento.
Generación Z	Capacitar a los líderes en comunicación ágil y transparente. Promover líderes que sean referentes inspiradores, con habilidades para dar retroalimentación rápida y en entornos digitales.

Bienestar y equilibrio vida-trabajo

Generación	Acciones sugeridas
Generación X	Diseñar políticas de flexibilidad moderada (por ejemplo, home office parcial o jornada reducida previa a jubilación). Brindar espacios de autocuidado y acompañamiento emocional.
Generación Y	Promover prácticas de bienestar integral (actividades deportivas, talleres de manejo del estrés, pausas activas). Fomentar beneficios que apoyen la vida familiar y personal.
Generación Z	Incorporar iniciativas innovadoras de bienestar digital y emocional (por ejemplo, apps de mindfulness, espacios colaborativos de recreación o innovación). Garantizar un entorno inclusivo y participativo.

Referencias bibliográficas

- Alemán, G. A., Navarro, C. A., Suárez, J. P., Izquierdo, D. P., y Encinas, M. A. (2018). *Motivación laboral: Claves para el éxito organizacional*. Ediciones Empresariales.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., y Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Barragán Castillo, J., y Guerra, D. (2009). La motivación laboral y la retención de talento en empresas multinacionales. *Gestión Empresarial*, 15(3), 45-58.
- Benjarano, M. (2013). Estrategias de retención de talentos: Un enfoque contemporáneo. *Revista de Psicología Laboral*, 20(2), 102-115.
- Bonner, S. E., y Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Cabrera, E., y Rodríguez, S. (2015). Validez y confiabilidad del Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral en Argentina. *Revista Argentina de Psicología Organizacional*, 8(1), 45-60.
- Cascio, W. F. (2020). *Managing human resources* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (1998). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras Ferrari, P. (2021). *La motivación laboral como indicador clave en la retención de talento*. Editorial Universitaria. Repositorio Digital de la Universidad Fasta.

- Coupland, D. (1989). Generation X. Vista. Disponible en <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>
- Deal, J. J., Altman, D. G., y Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte (2022). Striving for balance, advocating for change. Esforzarse por el equilibrio, abogar por el cambio. *The Deloitte Global 2022 Gen Z y MILLENNIAL Survey*.
- Deloitte, L.L. P. (21 de enero de 2014). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace* [Mensaje en un Blog]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/big-demands-and-highexpectations-what-generation-y-wants.html>
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Escudero, A., y Cortez, M. (2017). *Métodos cuantitativos en la investigación social: Una perspectiva aplicada*. Editorial Investigativa.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- García Sanz, P. (2012). Evolución histórica de la motivación laboral en la era post-industrial. *Revista de Historia del Trabajo*, 25(1), 53-71.

- Gartner. (2020). *How to attract and retain Gen Z talent*. Gartner.
<https://www.gartner.com>
- González, A., y Douglas, M. (2013). Gestión del talento humano: Claves para el éxito organizacional. *Revista Internacional de Administración de Empresas*, 21(2), 79-101.
- Good, T., y Brophy, C. (1996). *Psicología educativa contemporánea*. McGraw Hill.
- Hair, J.F., Thatham, R.L., y Anderson, R.E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. MacMillan.
- Hernández, P., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2016 V(16)1). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de colaboradores en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 58-83.
- Hernández, P., Navarro, C., y Ramírez, S. (2015). Diferencias generacionales en la motivación laboral: Un estudio comparativo. *Revista de Psicología del Trabajo*, 31(4), 102-118.
- Herzberg, F. (1959). "The motivation to work". En F. Herzberg (1973). *Work on the nature of man*. Mentor Book, pp. 91-111.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley y Sons.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., y Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
<https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Jericó, P. (2006). *Gestión del talento en el siglo XXI*. Gestión 2000.
- Karsten, J., Stephanie, W., y Rafael, M. (2012). Cómo gestionar a los nativos digitales. *Capital humano*, (266), 60-65.
- Kumar, R., y Sundar, M. (2021). Work-life balance and its impact on employee retention. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 67-79.

- Kupperschmidt, B. R. (1998). Understanding Generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36-43.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., y Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organizational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). Sage Publications.
- Latham, G., y Ernst, C. (2006 16(1)). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management*, 181-198.
- Lin, H. (2007). Effectos of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*. 33(2), 135-149.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- López, E. (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva -TEAL: Motivaciones de los Millennials* (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid). Repositorio de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., y Schalk, R. (2012). Why do generational differences in psychological contracts exist? *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 564-580. <https://doi.org/10.1108/02683941211252460>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., y Higgins, C. A. (2012). Work-life balance: Whose balance is it anyway? *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 669-684.
- Maldonado, L., y Ocio, M. (2018). *La generación X en el mundo laboral: Desafíos y oportunidades*. Editorial Conocimiento.
- Martin, M. (2015). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, (20), 98-110
- Martínez Valdez, E., López, M., y García, C. (2015). La convivencia generacional en las organizaciones. *Revista de Psicología Organizacional*, 32(2), 21-35.

- Martínez, A., Leal, N., Ruiz, V., Nohora, E., Rojas Pineda, C., Londoño Salazar, R., y Pérez, U. (2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. Bogotá D.C., Colombia.
- Martínez-Valdez, R. I., del Carmen Catache-Mendoza, M., y Huerta-Cerda, Z. M. (2020). Diferencias en la motivación laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 993-1003.
- Maslow, A. (1991) *Teoría de la Motivación*. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Meister, J. C., y Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Collins.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Montaudon, T. C., Cruz, C. J., y Gil, A. E. (2016). Motivación intrínseca y sostenibilidad del talento: Un estudio piloto de la industria automotriz en el Estado de Puebla. *VinculaTégica EFAN*, 2(1), 2104-2131.
- Musso, P., y Salgado, J. (2021). Adaptación del Cuestionario de Retención de colaboradores para el contexto argentino. *Revista de Psicología Laboral*, 15(3), 75-91.
- Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., y Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Pew Research Center. (2015). *The whys and hows of generations research*. Disponible en: <https://www.pewresearch.org>
- Pew Research Center. (2018). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins* Disponible en: <https://www.pewresearch.org>

- Pew Research Center. (2018). *Post-millennial generation on track to be most diverse, best-educated*. Disponible en: <https://www.pewresearch.org>
- Pew Research Center. (2020). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. Disponible en: <https://www.pewresearch.org>
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Piñango, R. (1991). La retención de talento en la empresa moderna. *Revista Venezolana de Recursos Humanos*, 15(1), 45-59.
- Pozzi, M. (2013). Cambios generacionales y expectativas laborales. *Revista de Estudios Organizacionales*, 22(1), 99-111.
- Pozzi, S. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico* (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Puza, S. (2016). *Implementación de un modelo de Motivación para la Retención del Talento en la empresa MIRCASEC SRL* (Tesis de grado). Universidad Nacional Técnica de Lima Sur.
- PWC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Disponible en: <https://www.pwc.com>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. McGraw Hill.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., y Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

- Smith, D., y Jones, R. (2021). La retención de talento en la era digital. *Revista Internacional de Recursos Humanos*, 12(3), 55-70.
- Smith, T. J., y Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39-47.
- Stein, J. (2013). Millennials: The Me Me Me generation. *Time*, 181(19), 26-34.
- The Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational breakdown: Info about all of the generations*. GenHQ. Disponible en: <http://genhq.com/faq-info-about-generations/>
- Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X: How to bring out the best in young talent*. W. W. Norton y Company.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0010>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., y Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Ulrich, D. (1987). *Capital intelectual y gestión del talento humano*. Pearson Education.
- Urdaneta, H. (2016). *Los Millennials y el trabajo 3.0*. H Consultins, 1-10. Disponible en: <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/los-millennials-recursos-humanos-y-el-trabajo-30.pdf>.
- Velasco, M. (2010). Estrategias innovadoras para la retención de talentos. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 8(2), 112-130.
- Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. AMACOM.
- Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt Assn.

Anexo 1

Cuestionario de Motivación Laboral

Autores: Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989)

Objetivo: Este cuestionario mide la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores, así como su satisfacción laboral general.

Estructura:

- **Ítems:** 23 ítems
 - **Escala:** Likert de 7 puntos (1 = Muy insatisfecho, 7 = Muy satisfecho)
-

Estimado/a colaborador/a:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de su motivación laboral y factores que influyen en su retención en la empresa. La información que brinde será confidencial y utilizada solo con fines de investigación. Por favor, responda a cada afirmación seleccionando el número que mejor represente su nivel de acuerdo, en una escala de 1 a 7, donde:

1 = Muy insatisfecho

2 = Bastante insatisfecho

3 = Algo insatisfecho

4 = Indiferente

5 = Algo satisfecho

6 = Bastante satisfecho

7 = Muy satisfecho

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

4. El salario que usted recibe.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

8. La iluminación de su lugar de trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

9. La ventilación de su lugar de trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

10. La temperatura de su lugar de trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

12. Las oportunidades de promoción que tiene.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

13. Las relaciones personales con sus superiores.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

14. La supervisión que ejercen sobre usted.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

18. El apoyo que recibe de sus superiores.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

1 – Muy insatisfecho	2 – Bastante insatisfecho	3 – Algo insatisfecho	4 – Indiferente	5 – Algo satisfecho	6 – Bastante satisfecho	7 – Muy satisfecho
----------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	-------------------------	--------------------

Anexo 2

Cuestionario de Retención de colaboradores

Autores: Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., y Moeyaert, B. (2009)

Adaptación: Versión reducida por Musso y Salgado (2021)

Objetivo: Este cuestionario mide los factores que influyen en la retención de colaboradores, como el compromiso organizacional y la intención de permanencia.

Estructura:

- **Ítems:** 42 ítems
 - **Escala:** Likert de 5 puntos (1 = Nunca, 5 = Siempre)
-

Estimado/a colaborador/a:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de su motivación laboral y factores que influyen en tu retención en la empresa. La información que brindes será confidencial y utilizada solo con fines de investigación. Por favor, responda a cada afirmación seleccionando el número que mejor represente su nivel de acuerdo, en una escala de 1 a 5, donde:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

1. Veo un futuro para mí dentro de esta compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

2. Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes cinco años.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

3. Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

4. Me encanta trabajar para esta compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

5. Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

6. Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

7. Si recibiese una atractiva oferta de trabajo de otra compañía, la tomaría.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

8. El trabajo que hago es muy importante para mí.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

9. Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

10. Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

11. La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

12. El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

13. Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

14. El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los colaboradores experimentan en su trabajo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

15. El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los colaboradores.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

16. Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

17. La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

18. En esta compañía creen en mí.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

19. En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

20. Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

21. Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

22. Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

23. Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

24. Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

25. En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

26. Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

27. En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

28. Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

29. Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

30. Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

31. Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

32. Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

33. Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

34. Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

35. Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

36. Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

37. Como colaborador estoy bajo mucha presión.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

38. La presión laboral es muy alta aquí.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

39. La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

40. Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

41. Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

42. Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.

1 - Nunca	2 – Casi nunca	3 - A veces	4 – Casi siempre	5 - Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Anexo 3

Datos Demográficos

1. ¿Es Ud. colaborador fuera de convenio?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿A qué generación pertenece?
 - a) Generación X (nacidos entre 1965-1980)
 - b) Generación Y (nacidos entre 1981-1996)
 - c) Generación Z (nacidos después de 1997)

3. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa?
 - a) Menos de 1 año
 - b) 1 a 4 años
 - c) 5 a 9 años
 - d) 10 a 19 años
 - e) Más de 20 años

4. ¿Cuál es su nivel educativo?
 - a) Secundario completo
 - b) Terciario en curso o completo
 - c) Universitario en curso o completo
 - d) Posgrado en curso o completo

5. ¿Cuál es su área de trabajo en la empresa?
 - a) Administración
 - b) Mantenimiento
 - c) Producción
 - d) RRHH
 - e) Movimiento interno
 - f) Puerto