

The challenge of motivating generation Z's tech talent

Spec. Eng. Josefina Elizabeth Palmieri¹; Ph.D. Eng. Nancy Alejandra Carrizo²

^{1,2} Universidad Tecnológica Nacional; Facultad Regional Delta, Argentina, jpalmieri@frd.utn.edu.ar, carrizon@frd.utn.edu.ar

Abstract– The turnover of technology personnel is becoming increasingly common in organizations, impacting various aspects such as the loss of specialized knowledge, job dissatisfaction, and hidden costs. This study analyzes the factors that motivate generation Z, who have recently entered the labor market, within the IT department of a company in Buenos Aires, Argentina. The research is descriptive and based on an empirical case study, aiming to identify key motivational factors to develop effective strategies for talent acquisition and retention, thereby preventing a loss of competitiveness. The results highlight the importance of salary, recognition and professional development, work environment, flexibility, and the balance between personal and professional life as the main motivational factors for generation Z.

Keywords– employee turnover, employee motivation, technology staff, generation Z, high demand for technology professionals

El desafío de motivar el talento tecnológico de la generación Z

Esp. Ing. Josefina Elizabeth Palmieri¹; Dra. Ing. Nancy Alejandra Carrizo²

^{1,2} Universidad Tecnológica Nacional; Facultad Regional Delta, Argentina, jpalmieri@frd.utn.edu.ar, carrizon@frd.utn.edu.ar

Resumen— La rotación de personal tecnológico es cada vez más frecuente en las organizaciones, impactando en varios aspectos como la pérdida de conocimiento especializado, la insatisfacción laboral y los costos ocultos. Este estudio analiza los factores que motivan a la generación Z, quienes se han incorporado recientemente al mercado laboral, en el departamento de Sistemas de una empresa en Buenos Aires, Argentina. La investigación es descriptiva y se basa en un caso de estudio empírico, con el objetivo de identificar los factores clave de motivación para desarrollar estrategias efectivas de captación y retención de personal, evitando así la pérdida de competitividad. Los resultados destacan la importancia del salario, el reconocimiento y desarrollo profesional, el clima laboral, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional como factores motivacionales prioritarios para la generación Z.

Palabras clave— rotación laboral, motivación laboral, personal tecnológico, generación Z, alta demanda de profesionales tecnológicos

I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno laboral actual, la rotación de colaboradores se ha convertido en un desafío clave para las organizaciones. En sectores altamente demandados, como es caso del área de tecnología, este fenómeno se incrementa, debido a su conocimiento especializado y oferta limitada. La escasez de profesionales con competencias adecuadas y la alta demanda de sus habilidades han intensificado la necesidad de retener talento en este ámbito.

Por otro lado, la insatisfacción laboral desempeña un rol crucial en la decisión de los colaboradores de cambiar de empleo, afectando la estabilidad de las empresas y su capacidad de retención. Por ello, es esencial que las organizaciones identifiquen las variables en las que deben enfocarse para fomentar la motivación del personal y disminuir su rotación.

Por último, resulta pertinente analizar el caso de los colaboradores pertenecientes a la generación Z, ya que son los últimos que se han incorporado al mercado laboral y permanecerán en él por más tiempo. Además, sus valores y expectativas laborales difieren significativamente de las generaciones anteriores.

A. Impacto de la insatisfacción laboral en la rotación de personal

La insatisfacción laboral tiene un impacto significativo en la rotación de personal. Cuando los colaboradores sienten que sus necesidades y expectativas no se cumplen, es probable que busquen oportunidades en otras organizaciones que ofrezcan

un entorno que esté más alineado con sus demandas profesionales y valores personales. Por esa razón, es primordial que las organizaciones reconozcan cuáles son las motivaciones de su personal y trabajen para crear un entorno laboral que satisfaga sus necesidades, promoviendo así la retención.

La rotación del personal no debe ser interpretada como eventos puntuales, sino que, en realidad, constituye un proceso. Se trata del último paso “en una secuencia de acciones que culmina con la toma de decisión de retirarse definitivamente de la empresa” [1]. Es por ello que las organizaciones deben interesarse e intervenir para evitar arribar a esa situación.

A lo largo de los años, se han propuesto diversas teorías sobre la motivación. Este estudio en particular hará foco en la teoría de la equidad de Adams. Esta teoría centra en la percepción de justicia de los colaboradores. Según esta teoría, los trabajadores comparan la relación entre su esfuerzo y las recompensas que reciben, evaluando si consideran que su labor es recompensada de manera justa [2].

El colaborador realiza comparaciones tanto a nivel individual, evaluando su propia percepción de la relación esfuerzo-recompensa, como a nivel externo, comparando su situación con la de otras personas en roles similares, tanto dentro como fuera de la organización. Si la evaluación de la relación esfuerzo-recompensa es equilibrada, la persona experimenta satisfacción. Por el contrario, una percepción de inequidad genera insatisfacción [2]. En la Fig. 1 se presenta un diagrama que ilustra esta teoría.

Las organizaciones, entonces, deben comprender cuáles son los factores que otorgan esas recompensas buscadas por los colaboradores y los satisfacen, procurando evitar al máximo la rotación laboral no deseada.

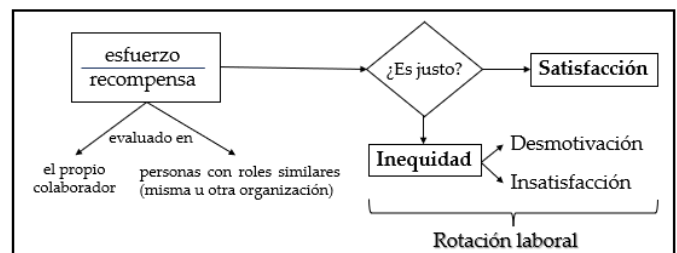


Fig. 1 Teoría de la equidad de Adams.

La rotación de personal implica costos cuantificables, aunque también costos ocultos. Existen costos relacionados a la salida y reemplazo del colaborador, como los gastos de reclutamiento, selección, ingreso, documentación, egreso, que constituyen costos monetarios y visibles [3]. Sin embargo, también existen otros costos que, aunque también están vinculados al retiro del personal, se analizan cualitativamente. Comprenden consecuencias como demoras en la operación, sobrecarga en el resto del equipo, costos adicionales para cubrir capacitaciones y horas extras, entre otros [3].

Entonces, un costo oculto de la rotación laboral es la insatisfacción del personal que aún permanece en la organización. La salida de colegas puede generar desmotivación y aumentar la carga de trabajo, afectando negativamente el compromiso organizacional. Este fenómeno puede desencadenar un efecto dominó, con el que la insatisfacción se propaga, incrementando la probabilidad de mayor rotación.

Además, el contar con menos personal y la necesidad de aguardar nuevos ingresos que deben ser capacitados pueden ralentizar significativamente las operaciones de la organización, afectando su competitividad. Durante el período de transición, la pérdida de ese conocimiento especializado puede provocar una disminución en la productividad, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa, la calidad y en la satisfacción del cliente.

La competitividad es un factor sumamente relevante para garantizar el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más desafiante. En este contexto, resulta crucial identificar y abordar las cuestiones relacionadas con la motivación y la rotación laboral.

B. Alta demanda de personal tecnológico

El crecimiento acelerado de las organizaciones ha generado una gran demanda de profesionales con habilidades especializadas. En particular, el personal tecnológico es altamente atractivo, ya que sus conocimientos son aplicables en cualquier tipo de empresa.

El impacto de la pandemia por COVID-19 aceleró aún más esta necesidad, obligando a las empresas a adoptar modelos de trabajo híbridos y remotos y evidenciando la adopción de nuevas tecnologías en el ámbito empresarial. Ello, además, amplió el alcance de la contratación de talento tecnológico a nivel global.

Desde la digitalización, la automatización, internet de las cosas hasta la implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial, la demanda de expertos en tecnología continúa incrementándose exponencialmente. Sin embargo, la oferta de talento no crece al mismo ritmo, lo que genera una brecha en el mercado laboral.

Para hacer frente a esta situación, las empresas han comenzado a desarrollar estrategias para atraer y retener talento. Al mismo tiempo, compiten entre ellas por este talento, ya que la escasez de personal calificado se ha convertido en un desafío estratégico.

La rotación de personal tecnológico, entonces, se ha convertido en una realidad inevitable, ya que la alta demanda y la limitada oferta de talento permiten a los profesionales cambiar de empresa con facilidad si no se sienten satisfechos. La Fig. 2 muestra la evolución de la rotación de personal tecnológico en Argentina entre 2013 y 2019 [4]. A lo largo de este período, si bien se registran algunas fluctuaciones, la rotación se mantiene en niveles elevados y exhibe una tendencia creciente.

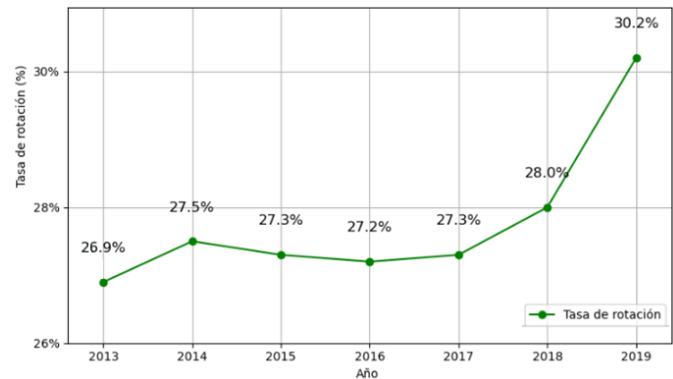


Fig. 2 Rotación de personal tecnológico en Argentina, 2013-2019

En un mercado altamente competitivo, contar con múltiples oportunidades laborales otorga mayor poder de decisión a los colaboradores, impulsando a las organizaciones a mejorar sus estrategias de retención para evitar la fuga de talento. Asimismo, la formación y el reskilling, proceso de capacitación que busca que los empleados aprendan nuevas habilidades para desempeñar un trabajo diferente en la empresa, se han convertido en herramientas esenciales para cubrir vacantes críticas y mantener la motivación de las personas dentro de las organizaciones.

C. Generación Z y sus características

La generación Z comprende a las personas que han nacido entre los años 1997 y 2012, también denominadas centennials. Se distinguen por ser sociables, influyentes, talentosas, colaborativas, orientadas hacia objetivos, se sienten cómodas con el cambio [5]. Son nativas digitales, ya que han crecido y se han desarrollado completamente inmersas en internet [6]. También se caracterizan por ser flexibles, abiertas y globalizadas [6].

En el ámbito laboral, la generación Z “no aspira a tener el mismo trabajo toda la vida. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo” [6]. Además, valoran el equilibrio entre la vida personal y profesional y consideran que el trabajo es relevante únicamente porque les permite obtener ingresos [5]. En realidad, su interés se posiciona en la adquisición de conocimientos y experiencias [6].

Por último, esta generación “compone un nuevo perfil de trabajador, consumidor y ciudadano que rompe con todas las pautas tradicionales” [6].

II. DESARROLLO

A. Contexto general del estudio

El estudio se llevó a cabo en el departamento de Sistemas de una empresa ubicada en el norte de la provincia de Buenos Aires, Argentina. El área de Sistemas está conformada por aproximadamente 200 personas, de las cuales, actualmente, sólo el 20% pertenece a la generación Z. Sin embargo, cabe destacar que los Baby Boomers constituyen el 0,8%. Este dato refleja una tendencia creciente de desplazamiento de las generaciones en el ámbito laboral.

Como instrumento de recolección de datos, se utilizaron encuestas, las cuales fueron dirigidas a través de Google Forms®¹ a los colaboradores que formaron parte de la muestra. El cuestionario se diseñó únicamente con preguntas cerradas, ya que ofrecen opciones de respuesta predefinidas [7]. Este enfoque facilita las respuestas rápidas y precisas, lo que incrementa la tasa de participación y facilita la comparación de datos.

La Fig. 3 ilustra la distribución de las personas pertenecientes a la generación Z en las distintas áreas del departamento. Se puede observar que, dentro del personal interno, las áreas funcionales cuentan con una mayor cantidad de colaboradores en comparación con las áreas técnicas.

En complemento, la Fig. 4 muestra la antigüedad con la que cuentan las personas de la generación Z en la organización. Se observa que el 32% ha ingresado en el último año, lo cual denota una rotación laboral previa significativa. Por otro lado, si bien el mayor porcentaje, 64%, tiene entre dos y cinco años de antigüedad, sólo el 4% supera los seis años. Esto sugiere una alta rotación después de los cinco años de empresa, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias efectivas de motivación y retención para este grupo.

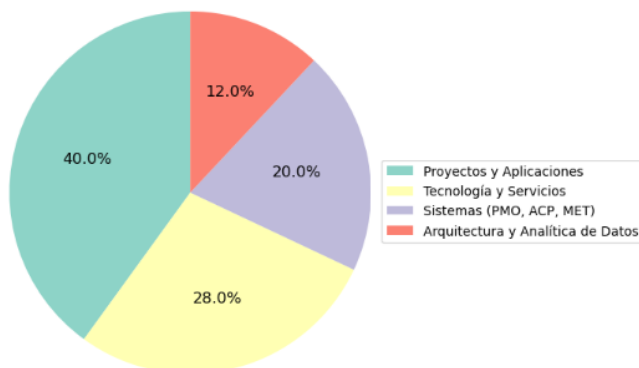


Fig. 3 Distribución de generación Z por área de Sistemas.

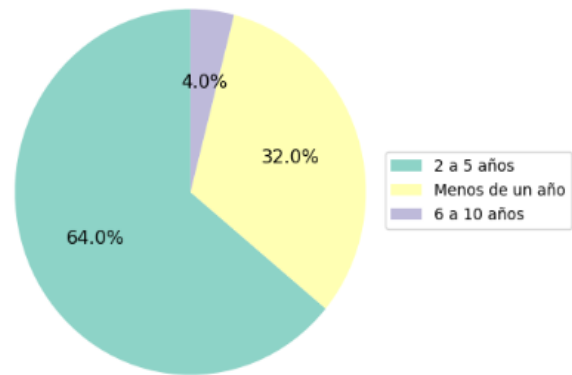


Fig. 4 Distribución de generación Z por antigüedad.

Respecto a la posición que ocupan dentro del departamento de Sistemas las personas que pertenecen a la generación Z, en la Fig. 5 se visualiza que el 80% ocupa el rol de analista. Esto se debe a que se trata de la posición que suele ser el punto de partida en la organización. El 12% se encuentra participando en un programa de pasantías, mientras que sólo el 8% ha ascendido a posiciones de liderazgo -mando medio-, sin que haya gerentes en este grupo. Esta distribución refleja una tendencia común en las organizaciones, donde los jóvenes profesionales comienzan en ciertos roles y, con el tiempo, avanzan hacia posiciones de mayor responsabilidad.

En la Fig. 6 puede visualizarse un resumen de los aspectos que las personas tecnológicas de la generación Z han identificado como claves al elegir una empresa para trabajar. El salario ha sido seleccionado como el factor más relevante por la mayor cantidad de personas encuestadas. Este resultado muestra relación con la característica que presenta la generación Z en cuanto al dinero, que otorga una gran importancia a la remuneración económica.

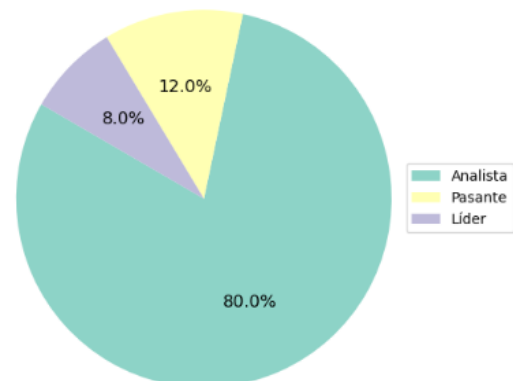


Fig. 5 Distribución de generación Z por posición.

¹ Google Forms® es una marca registrada de Google LLC.

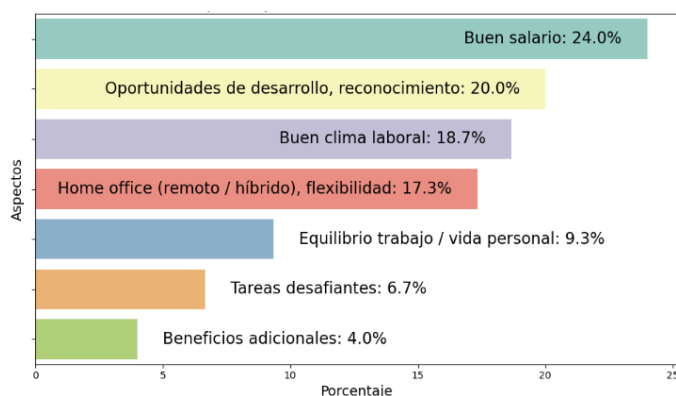


Fig. 6 Factores motivacionales prioritarios para la generación Z.

El segundo factor identificado como relevante por las personas de la generación Z encuestadas es la importancia del reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Este resultado tampoco resulta sorprendente, dado su interés en aprender continuamente, expandir sus habilidades e incorporar experiencias.

Luego, el contar con un buen clima laboral ha resultado altamente valorado por las personas encuestadas de la generación Z. Este ambiente de trabajo positivo fomenta el intercambio de ideas, la innovación y el trabajo en equipo. Ello se alinea con sus características de ser colaborativas, abiertas y sociables.

El trabajo remoto y la flexibilidad laboral se destacan como el cuarto factor clave para los profesionales tecnológicos de la generación Z. Esto es esperado, ya que se trata de una generación caracterizada por su adaptabilidad y apertura al cambio.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal se posicionó como el quinto aspecto más importante a la hora de elegir una empresa para trabajar, según los resultados de la encuesta. Este factor refleja una de las principales características de la generación Z, que valora profundamente la necesidad de mantener un balance saludable entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, priorizando su bienestar y flexibilidad.

Otros factores mencionados en menor medida fueron el asumir tareas desafiantes y los beneficios adicionales, como el gimnasio, bono, días libres y más días de vacaciones. Sin embargo, también cumplen un papel importante en la satisfacción, ya que contribuyen a mejorar el bienestar general.

Por haber sido identificados como factores clave, se analizó también el grado de motivación de las personas de la generación Z dentro de la organización del caso de estudio en relación con cada uno de estos aspectos. Se les ha consultado a las personas encuestadas si estos aspectos podrían influir en su decisión de considerar nuevas oportunidades laborales, en busca de condiciones más alineadas con sus expectativas y necesidades profesionales. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

B. Factor salario en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

El factor salario, seleccionado como aspecto clave por la mayor cantidad de personas encuestadas, arrojó resultados relevantes, que pueden ser observados en la Fig. 7.

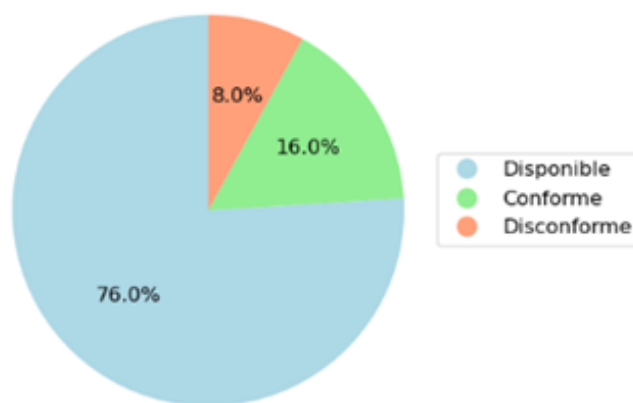


Fig. 7 Factor salario en la motivación.

El 76% de las personas manifestó estar dispuesta a considerar ofertas de otras empresas, un dato que merece especial atención debido a la importancia que se le otorgó al factor salarial. De hecho, el porcentaje más alto de las personas que podrían escuchar otras ofertas se encuentra en este factor, que además fue seleccionado como clave por la mayoría de los participantes de la encuesta.

Además, el 8% expresó disconformidad con su remuneración y se retirarían de la organización por este aspecto. Por otro lado, sólo el 16% de las personas encuestadas se encuentra conforme con el salario que percibe actualmente y no consideraría irse de la compañía por este motivo.

C. Factor desarrollo y reconocimiento en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

El reconocimiento y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la organización fueron identificados como factores clave por varias personas encuestadas, ubicándose como la segunda opción más elegida. Los resultados obtenidos en relación con la influencia de este factor en la consideración de nuevas oportunidades laborales son presentados en la Fig. 8.

Nuevamente se observa que el mayor porcentaje de personas encuestadas, el 48%, se encuentra abierto a escuchar nuevas propuestas laborales que ofrezcan mayores beneficios sobre este aspecto. Este dato resulta particularmente significativo, dado que las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento se encuentran entre los factores más valorados por las personas encuestadas. Es relevante destacar este porcentaje elevado, cercano a la mitad, que evidencia una prioridad clara por parte de los colaboradores y debe ser considerado por la organización.

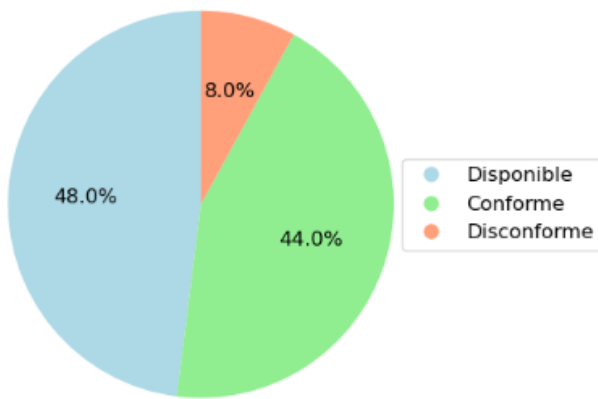


Fig. 8 Factor desarrollo y reconocimiento en la motivación.

De igual manera, el 8% de las personas pertenecientes a la generación Z del departamento de Sistemas de la organización en estudio no están conformes con este aspecto y consideran retirarse de la empresa por este motivo. Sin embargo, también es importante destacar que una parte significativa de las personas encuestadas, el 44%, se encuentra conforme con las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento que otorga la compañía, lo que motiva su deseo de continuar trabajando en ella.

D. Factor clima laboral en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

El clima laboral, aspecto muy valorado por las personas encuestadas de la generación Z, ha recibido evaluaciones favorables en el estudio. En la Fig. 9 pueden visualizarse los resultados.

Un porcentaje significativo, el 76%, se encuentra satisfecho con la situación actual del clima laboral en la organización, indicando que no consideran la posibilidad de dejar la empresa por este motivo. Por otro lado, el 12% expresa su deseo de irse debido a aspectos relacionados con el ambiente laboral, mientras que otro 12% se muestra abierto a escuchar nuevas propuestas, lo que sugiere una disposición a explorar otras oportunidades en el mercado en caso de presentarse.

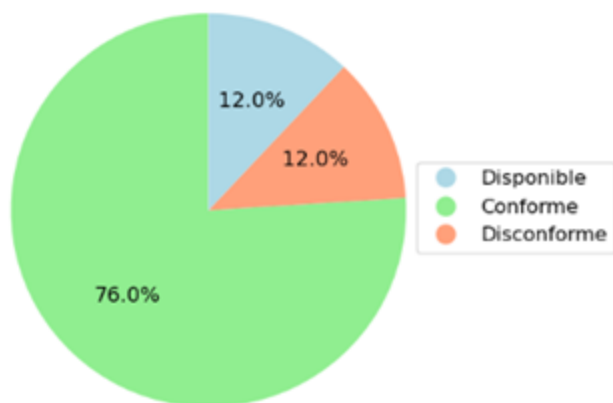


Fig. 9 Factor clima laboral en la motivación.

E. Factor trabajo remoto en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

El trabajo remoto también constituye un elemento identificado como clave, por varias personas encuestadas. Los resultados acerca de su conformidad en la organización actual se presentan en la Fig. 10.

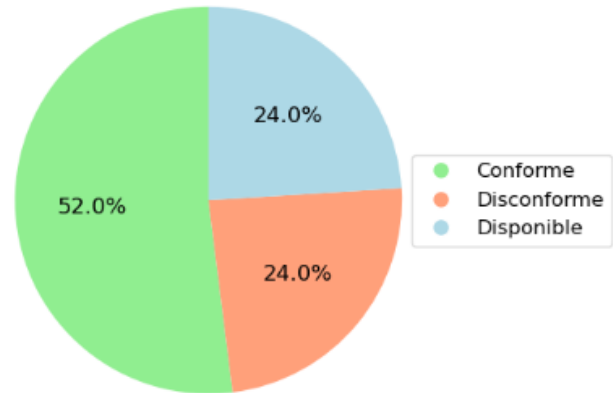


Fig. 10 Factor trabajo remoto en la motivación.

El trabajo remoto, que se consolidó como modalidad laboral durante la pandemia, junto con la flexibilidad que ofrece, cuenta con el respaldo de más de la mitad de las personas encuestadas, el 52%. Cabe destacar que el departamento de Sistemas de la organización adoptó un modelo híbrido, en el que las personas trabajan tres días de la semana desde la casa y dos días desde la oficina.

El 24% de las personas encuestadas expresan su disconformidad con esta modalidad de trabajo, ya sea porque prefieren que la actividad sea completamente remota o porque requieren asistir con mayor frecuencia a la oficina. Por ese motivo, considerarían dejar la organización y buscar una que les ofrezca las condiciones que desean.

Por otro lado, también el 24% de las personas manifiestan encontrarse disponibles a nuevas oportunidades laborales que otorguen mayores beneficios relacionados a este factor.

F. Factor balance trabajo y vida personal en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

El factor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, aspecto identificado como relevante por la generación Z, obtuvo resultados muy positivos en el estudio. Estos hallazgos se presentan en la Fig. 11.

El 64% de las personas encuestadas expresó encontrarse satisfecho con el balance actual con el que actualmente cuenta en la organización.

Sin embargo, el 32% de las personas manifestó estar dispuesto a considerar nuevas propuestas relacionadas con este factor, lo que sugiere que estos colaboradores podrían no estar completamente satisfechos. Además, el 4% de las personas no se encuentran conformes con el balance entre el trabajo y la vida personal y se retirarían de la organización por este motivo.

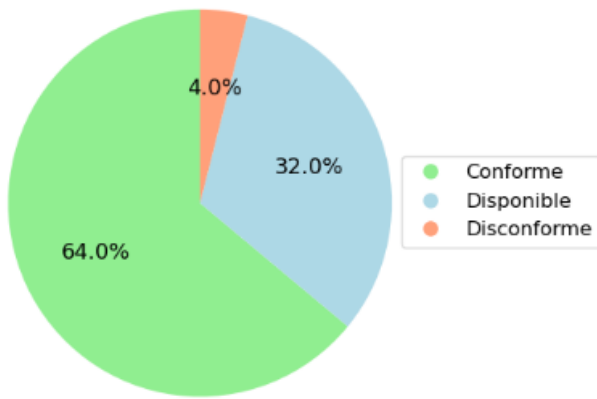


Fig. 11 Factor balance trabajo y vida personal en la motivación.

G. Factor tareas desafiantes en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

Respecto al factor tareas desafiantes, aunque fue identificado como aspecto clave por un menor número de personas de la generación Z, resulta relevante evaluar su influencia en la decisión de cambiar de empleo. Los resultados obtenidos pueden visualizarse en la Fig. 12.

El mayor porcentaje de las personas encuestadas, el 48%, señaló encontrarse abierto a nuevas posibilidades laborales, en caso de que otra organización le otorgue mayores beneficios relacionados a este aspecto. Además, el 8% se encuentra disconforme con el tipo de tareas que desempeña en la actualidad, posiblemente por considerarlas rutinarias, y renunciaría.

Sin embargo, un gran porcentaje de las personas de la generación Z encuestadas, el 44%, manifestó encontrarse conforme con los desafíos que le propone su puesto laboral actual y no considera cambiar de organización por este motivo.

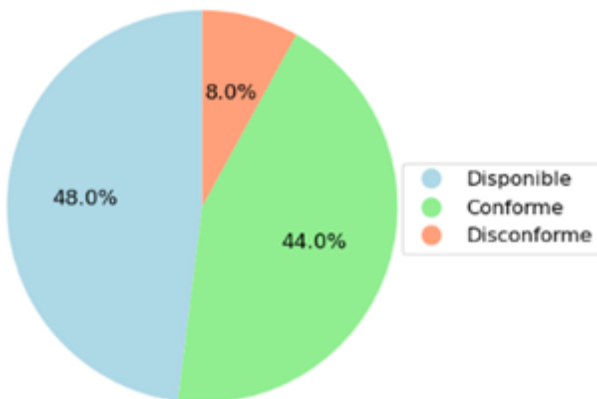


Fig. 12 Factor tareas desafiantes en la motivación.

H. Factor beneficios adicionales en la motivación del personal tecnológico de la generación Z

Los beneficios adicionales que fueron considerados por la generación Z incluyen aquellos enfocados en el bienestar,

programas de capacitaciones y extras económicos, como acceso y descuentos en el gimnasio, bonos, días libres y mayor cantidad de días de vacaciones. Cabe destacar que los resultados que se obtuvieron, los cuales pueden ser observados en la Fig. 13, fueron los mismos que en los factores desarrollo y reconocimiento y tareas desafiantes.

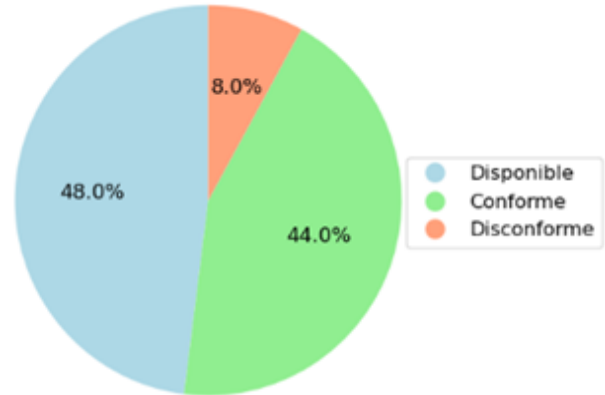


Fig. 13 Factor beneficios adicionales en la motivación.

El 48% de las personas encuestadas de la generación Z indicó que se encuentran abiertos a escuchar nuevas propuestas laborales que ofrezcan mejoras en cuanto a estos aspectos. El 8% directamente manifestó no encontrarse conforme con la situación actual de los beneficios percibidos, por lo que desea retirarse de la organización. Por último, el 44% señaló estar satisfecho con los beneficios que le otorga la compañía y no la abandonaría por este motivo.

III. CONCLUSIONES

Se puede concluir en la necesidad de que las organizaciones comprendan y aborden los factores motivacionales de los profesionales tecnológicos de la generación Z para desarrollar estrategias efectivas de retención y evitar la pérdida de competitividad en un mercado laboral altamente demandante. Se pueden destacar las identificadas en el estudio presentado.

El salario es el factor más relevante para la generación Z, con un 76% de las personas encuestadas dispuestas a considerar ofertas de otras empresas debido a este aspecto. Las organizaciones deben ofrecer remuneraciones competitivas para retener a estos profesionales.

El 48% de las personas encuestadas valoran las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, pero escucharían otras propuestas. Esto sugiere que las empresas deben implementar programas de crecimiento y reconocimiento para mantener motivado a su personal y evitar su rotación.

Un buen clima laboral es altamente valorado por la generación Z, ya que fomenta la innovación y el trabajo en equipo. El 76% de las personas encuestadas se encuentran satisfechos con el ambiente laboral actual, lo que denota el

esfuerzo de las organizaciones por generar un entorno positivo para atraer y retener el talento.

Más de la mitad de las personas encuestadas, el 52%, están satisfechas con el modelo híbrido de trabajo, pero el resto preferiría condiciones diferentes. Las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a las preferencias de sus colaboradores para mejorar la retención.

Respecto a un balance adecuado entre vida personal y profesional, el 64% de las personas encuestadas están satisfechas con el equilibrio actual, pero un 32% consideraría nuevas oportunidades si este aspecto no se cumple. Es crucial que las empresas promuevan una proporción saludable para mantener la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores.

El desarrollar tareas desafiantes en la actividad laboral fue destacado por el 48% de las personas encuestadas de la generación Z. Sin embargo, estas personas han indicado que se encuentran abiertas a explorar nuevas oportunidades que representen aún mayores desafíos. Esto sugiere que las empresas deben continuar promulgando la innovación y ofreciendo retos estimulantes para mantener a su personal motivado y reducir así la rotación.

Los mismos resultados se han obtenido en relación con los beneficios adicionales, destacando la importancia de que la organización brinde a las personas de la generación Z opciones de bienestar acordes a sus expectativas. Sin embargo, las motivaciones pueden evolucionar y verse influenciadas por el entorno, por lo que las compañías deben monitorear de manera continua las necesidades del personal y garantizar que se sientan satisfechos, motivados y comprometidos a permanecer en la empresa.

Cabe destacar que los resultados obtenidos también permiten reflexionar sobre el rol central que desempeña la formación profesional en las expectativas laborales de los trabajadores tecnológicos, particularmente los que pertenecen a la generación Z, que actualmente transita su etapa de formación e inserción en el mundo laboral. La educación no sólo transmite conocimientos técnicos, sino que también puede moldear las valoraciones y la motivación hacia el trabajo. En este contexto, resulta imprescindible acompañar el desarrollo de competencias que fortalezcan las habilidades blandas, promover experiencias desafiantes y fomentar la adaptabilidad, a fin de formar profesionales integrales y alineados a las demandas dinámicas del mercado actual.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la organización del caso de estudio por habernos permitido llevar a cabo la investigación. A la Universidad Tecnológica Nacional, especialmente la Facultad Regional Delta, por darnos el apoyo necesario para presentar este artículo en el Congreso LACCEI 2025.

REFERENCIAS

- [1] Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. [Rotación de empleados: causas, consecuencias y control]. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- [2] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. [Inequidad en el intercambio social]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- [3] Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- [4] CESSI - OPSSI. (2019). Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina.
- [5] Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Journal de Ciencias Sociales*, (8).
- [6] Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *Economistas*, 161(1), 43-51.
- [7] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.