

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El arte y desafío en la atracción, retención y liderazgo de talentos

Autoría: Quiroga, Adrián

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Quiroga, A.(2025). "El arte y desafío en la atracción, retención y liderazgo de talentos". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13911>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**EL ARTE Y DESAFÍO EN LA ATRACCIÓN,
RETENCIÓN Y LIDERAZGO DE TALENTOS**

AÑO 2023 3x3

ALUMNO: Quiroga, Adrian

TUTOR: Carlos Loisi

Mayo 2025

Dedicatoria – Agradecimientos

Al llegar al final de este camino que ha sido tan desafiante como enriquecedor, quiero tomarme un momento para agradecer profundamente a quienes han sido parte fundamental de este viaje profesional y laboral.

A Randstad, por haberme brindado el tiempo y el respaldo necesario para crecer profesionalmente. Mi gratitud especial a Juan Pablo Lara, CFO de la compañía, por su confianza, a Miguel Capurro, director de Capital Humano por su apoyo constante y su visión inspiradora y José Tarzia por ser mi guía en esta etapa tan importante en mi vida profesional.

A mi familia, a mi mujer y a mis hijos por ser mi motor, energía y sostén en cada paso. Gracias por la paciencia, por entender los momentos no compartidos y los que esperaron, por confiar en mí aun en los días más intensos. A mis padres, por enseñarme desde siempre a buscar la mejor versión de mí mismo, y celebrar cada materia aprobada, cada logro con orgullo y amor incondicional.

A Lothar Muszwisz, compañero de ruta, colega de MBA, con el que construimos gran vínculo. Este viaje fue mucho más llevadero y valioso gracias a tu apoyo, nuestras charlas, y esa dinámica que se da entre quienes realmente se entienden y empujan juntos hacia adelante.

Y a los grandes profesores de Di Tella, quienes dejaron una huella en mi manera de pensar, de liderar y de mirar el mundo. Sus enseñanzas fueron mucho más allá de los contenidos: despertaron inquietudes, desafiaron certezas y ampliaron horizontes.

Gracias a todos por ser parte de este capítulo tan significativo de mi vida. Esta tesis es también de ustedes. Adrian, Quiroga.

Resumen Ejecutivo

La escasez de talento laboral significa la falta de personas con las habilidades y capacidades necesarias para llenar ciertos puestos de trabajo. Esta problemática se encuentra en crecimiento desde la década de 2000 y es considerada como uno de los principales motivos de la falta de crecimiento económico de muchos países. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar en profundidad los desafíos actuales en la gestión del talento, evaluando en cierto punto si la escasez de talento responde a una falta de profesionales calificados en el mercado o si, en realidad, el problema radica en una inadecuada alineación entre atracción, retención y liderazgo dentro de las organizaciones. Se buscó determinar los factores clave que influyen en la movilidad del talento, comprendiendo el impacto de las expectativas de las nuevas generaciones, la cultura organizacional y los modelos de liderazgo predominantes en la permanencia y compromiso de los empleados. Por otro lado, se demostró también, como las tendencias emergentes, como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial, están redefiniendo las estrategias de gestión del talento.

Como resultado de la investigación se determinó que las nuevas generaciones de trabajadores tienen diferentes expectativas y prioridades en cuanto a su empleo. Un ambiente de trabajo negativo, la falta de reconocimiento y una mala comunicación fomenta la rotación y dificulta la atracción de nuevos talentos. El salario y demás incentivos económicos ha sido desplazado por factores que las nuevas generaciones consideran como más relevantes, como el equilibrio entre la vida personal y laboral (que ocupa el primer lugar entre lo que pretenden las nuevas generaciones), el ambiente laboral, la motivación, las capacitaciones y la posibilidad de realizar una ascendente carrera en la organización. La mejor manera de captar y fidelizar al talento es comprendiendo sus hábitos, e inspirarlos para que puedan mantener en un alto nivel su moral. La formación de los trabajadores de esta generación puede ayudar a los líderes de la compañía a crear aprendizajes que pueden utilizarse durante largo tiempo.

Palabras clave

atracción; gestión; liderazgo; talento

Introducción / Prefacio

1. PROBLEMA PRINCIPAL

En un contexto global altamente competitivo y en constante transformación, muchas empresas han centrado su discurso en la gestión del talento como uno de los principales desafíos de recursos humanos. Se han desarrollado estrategias para atraer y retener a los profesionales más calificados, pero a menudo estas iniciativas no abordan un aspecto fundamental: la calidad del liderazgo y su influencia en la motivación, el compromiso y la permanencia de los empleados en las organizaciones (Urik., Hollensbe, Fairhurst., 2017) .

La creciente movilidad laboral, impulsada especialmente por las nuevas generaciones como los millennials y la Generación Z, ha desafiado los modelos tradicionales de gestión del talento, los cuales históricamente se basaban en la estabilidad y en estructuras jerárquicas rígidas. Actualmente, los profesionales buscan entornos laborales dinámicos, oportunidades de crecimiento, flexibilidad y un liderazgo que los inspire y los acompañe en su desarrollo. Sin embargo, muchas empresas siguen sin comprender cómo estas nuevas expectativas impactan en la rotación voluntaria y la retención del talento clave (Villanova, Zorrilla y Silveria, 2019)

Este trabajo tiene como objetivo analizar la interconexión entre talento, atracción, retención y liderazgo, con el fin de determinar si el verdadero desafío para las organizaciones no radica solo en las limitaciones de talento disponible, sino en la incapacidad de gestionarlos de manera efectiva. En dicho marco, se explorarán las tendencias emergentes en la gestión del talento, el impacto de la globalización, la diversidad y la inclusión, así como el papel de la tecnología y la inteligencia artificial en la transformación del mercado laboral.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Es realmente la escasez de talento un desafío en la gestión del capital humano o existen otros factores subyacentes que dificultan la atracción y retención de empleados?

¿Cómo influyen las expectativas y valores de las nuevas generaciones en la manera en que las empresas deben gestionar el talento?

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos para optimizar la retención y el desarrollo del talento en un contexto de alta movilidad laboral?
- ¿Existen modelos de gestión del talento que han demostrado ser más eficaces en organizaciones de alto rendimiento?
- ¿Cómo impactan la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial en la gestión del talento y en la permanencia de los empleados en las empresas?

3. OBJETIVO GENERAL

Analizar en profundidad los desafíos actuales en la gestión del talento, evaluando si la escasez de talento responde a una falta de profesionales calificados en el mercado o si, en realidad, el problema radica en una inadecuada alineación entre atracción, retención y liderazgo dentro de las organizaciones.

Este estudio busca identificar los factores clave que influyen en la movilidad del talento, comprendiendo el impacto de las expectativas de las nuevas generaciones, la cultura organizacional y los modelos de liderazgo predominantes en la permanencia y compromiso de los empleados. Por otro lado, se pretende examinar cómo las tendencias emergentes, como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial, están redefiniendo las estrategias de gestión del talento. Finalmente se proponen enfoques innovadores para mejorar la retención y el desarrollo del capital humano en un mundo laboral en constante cambio.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores clave que influyen en la rotación voluntaria y en la retención del talento en las organizaciones.
- Evaluar las posibles causas de la escasez de talento, diferenciando aquellas derivadas de factores externos (mercado laboral, brecha de habilidades) de las

provocadas por problemas internos de gestión y liderazgo.

- Analizar las expectativas laborales de las nuevas generaciones y su impacto en las estrategias de atracción y retención del talento.
- Examinar el papel del liderazgo en la motivación y compromiso de los empleados, identificando los estilos más efectivos para promover la retención del talento.
- Comparar modelos de gestión del talento en empresas reconocidas por su capacidad para atraer y retener empleados clave.
- Investigar el impacto de la digitalización y la automatización en la gestión del talento y en la sostenibilidad del empleo.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Tipo de trabajo: Descriptivo.

Fuentes de datos secundarios:

- Revisión de literatura académica y empresarial sobre gestión del talento, liderazgo y transformación digital en Recursos Humanos.
- Reportes y estudios de consultoras especializadas en tendencias del mercado laboral y gestión del talento.
- Expectativas laborales, satisfacción y percepción sobre el liderazgo organizacional.
- Información a través de investigaciones, informes y estudios sobre las tendencias emergentes en la gestión del talento.

6. RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificación de los factores que dan indicios en la rotación de talento en las organizaciones.
- Recomendaciones estratégicas para mejorar la retención y alineación del talento con la cultura empresarial.
- Modelos de liderazgo efectivos que favorecen la retención y el compromiso.
- Proponer estrategias y soluciones para mitigar la escasez de talento.

Índice / Tabla de Contenido

Dedicatoria – Agradecimientos	1
Resumen Ejecutivo.....	2
Palabras clave	2
Introducción / Prefacio	3
Fuentes de datos secundarios:	5
Índice / Tabla de Contenido.....	7
Lista de tablas	9
Lista de figuras.....	10
MARCO TEORICO	11
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	11
CAPITULO 1	11
1.1. Rotación de personal o “turnover”.....	11
1.2. La escasez de talento.....	15
1.3. Estilos de liderazgo	25
1.4. La transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial en la gestión del talento	33
MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO	41
CAPITULO 2	41
2.1. Modelos de gestión del talento: estrategias para fortalecer la cultura organizacional orientadas a la retención del talento	41
2.2. El Proyecto GLOBE y las Dimensiones de Hofstede para comprender los estilos de liderazgo en Argentina	44
2.3. Expectativas y valores de las nuevas generaciones en la manera en que las empresas deben gestionar el talento	46
2.4. Entorno VUCA (Volatility, Uncertainly, Complexity y Ambiguity [volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad]).	48
2.5. Importancia de la Marca Empleadora en la Atracción y Gestión de Talento	49
ESTRATEGIA METODOLÓGICA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS.....	52
CAPITULO 3	52
RESULTADOS	54

CAPÍTULO 4	54
4.1. Convivencia generacional	55
4.2. Soft Skills	58
4.3. Estrategias de retención	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO 5	66
LISTA DE REFERENCIAS	70

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Escasez de Talento en el mundo</i>	16
<i>Tabla 2 Tipos de liderazgos</i>	28
<i>Tabla 3 Potenciales oportunidades potenciales de la IA para la gestión del talento humano en las empresas</i>	38
<i>Tabla 4 Cómo evitar la rotación de personal</i>	42
<i>Tabla 5 Comparación entre las distintas generaciones: características</i>	55
<i>Tabla 6 Tendencias de RRHH para las Futuras Generaciones</i>	57
<i>Tabla 7 Las Soft skills demandadas por los buscadores de talentos</i>	59
<i>Tabla 8 Prácticas para atraer y retener el talento</i>	63
<i>Tabla 9 Factores para posicionar a una empresa como marca empleadora</i>	64

Lista de figuras

<i>Figura 1 Las distintas generaciones y lo que buscan en materia laboral.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2 Empresarios con dificultades para encontrar los perfiles que necesita</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3 las posiciones más difíciles de cubrir.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 4 Cómo enfrentan los empleadores en Argentina, la escasez de talento</i>	<i>22</i>
<i>Figura 5 Retos para la adaptación a la IA en la empresa.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 6 Dimensiones Culturales GLOBE en Argentina</i>	<i>45</i>
<i>Figura 7 Las 5 Dimensiones culturales según Hofstede.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 8 modelo de seis dimensiones de Hofstede en Argentina</i>	<i>46</i>

MARCO TEORICO

ROTACIÓN DE PERSONAL

CAPITULO 1

1.1. Rotación de personal o “*turnover*”

El *turnover* es considerado uno de los indicadores clave de Recursos Humanos. Es un índice que muestra la tasa de rotación de personal, exponiendo la cantidad de trabajadores que abandonan la empresa durante un período específico. Puede entenderse entonces, como una métrica que refleja la capacidad para retener al talento (Joseph, Ng, Koh & Ang., 2007).

La rotación de personal puede darse de forma voluntaria o dispuesta por la empresa, en el primer caso estaría revelando que la organización tiene problemas para retener talento, por motivos que son muy diversos. En la mayoría de los casos, se resumen en el exceso de trabajo para los empleados y la falta de estrategias para la retención de talento, como la falta de oportunidades de crecimiento, malas condiciones salariales, tóxicos ambientes laborales, personas que no se sienten valorados o un mal liderazgo.

Klotz (2021)¹, apañó el término “*The Great Resignation*”, como el fenómeno de “la Gran Renuncia”. Se trató de una conducta de “éxodo laboral masivo” entre muchos trabajadores de los Estados Unidos que comenzaron a renunciar a sus trabajos, aun sin contar con otra oportunidad laboral. A modo de ejemplo, solo en noviembre de 2021, una cifra récord de 4,5 millones de trabajadores abandonó sus trabajos en Estados Unidos, alrededor de 523 mil franceses renunciaron a sus puestos en el primer trimestre de 2022, según datos de la Dirección de Estudios del Ministerio de Trabajo de Francia (DARES, 2022) o el caso de más de 770 mil personas que abandonaron su trabajo en México, en el primer trimestre 2022, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2022).

¹ Anthony Klotz, profesor de management de la Mays Business School, en Texas, estudió el mundo laboral post pandemia de Covid-19. Acuñó el término *The Great Resignation* (“la gran renuncia”, en español)

En el caso de Argentina, el efecto de la “Gran renuncia” fue estudiada por Randstad (Randstad, Randstad Employer Brand Research 2023., 2023) quien concluyó que, “el 72% del talento argentino sostuvo que la crisis sanitaria le dio mayor claridad sobre sus metas profesionales. Esto supuso un mayor *turnover* impulsado por el deseo de cambio y la búsqueda de una mejor calidad de vida”.

Klotz, (2022)², reafirmó luego, que la pandemia generada por el COVID-19 dejó como enseñanza, la valoración de la vida, el disfrute de tiempo en familia, abandonar los largos desplazamientos y preferir los trabajos a distancia. Así, los trabajadores “vieron que dejar sus trabajos les daba la oportunidad de tomar control de sus vidas personales y profesionales”. Por otro lado, si bien los empleados estresados, “quemados” o agotados ya existía en 2019; la pandemia provocó mayor “*burnout*” e hizo que mucha gente comience a reflexionar sobre el papel del trabajo en sus vidas o que no les gusten sus vidas y quieren cambiarlas.

Para Klotz, (2022), las consecuencias serán más complejas para industrias específicas como las de tecnología (IT) ya que la Generación Z y los *millennials* son quienes mayormente, están impulsando esta tendencia. Por último, indicó que la rotación es contagiosa. Cuando un empleado se va, el resto comienza a pensar en hacer lo mismo.

Las razones que, comúnmente, se exponen por parte de los trabajadores, son la mala gestión interna del personal, mal clima laboral, exceso de trabajo y de horarios, como también los elevados niveles de estrés y burnout. Como se mencionó, el inconveniente mayor radica en que, los empleados "quemados" no solo se van, sino que, además, se convierten en los principales detractores de la empresa, complicando una futura atracción de talentos valorables.

La Real Academia Española, (en línea), entiende por talento: “persona inteligente o apta para determinada ocupación”; el término "inteligente" hace referencia a que “entiende y comprende y posee la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, las destrezas y la experiencia necesarias”.

² Entrevista al Diario El Confidencial (24/03/2022)

Según Meyers et al. (citados Younas y Bari, 2020), el talento es la capacidad natural de un individuo para hacer cosas correctamente, sin requerir de aprender y la retención del talento, es la capacidad de la organización para retener a sus empleados.

Akinwale, (2015, pág. 99) distingue,

el talento es la suma de las habilidades de una persona y el desarrollo del talento, es el conjunto de procesos enfocados en la planificación, selección e implementación de estrategias que permitan contar con los profesionales con las competencias requeridas para alcanzar objetivos estratégicos de una determinada organización.

Cada individuo aporta a la organización, “una combinación única de habilidades técnicas y motivación intrínseca”, lo cual requiere de las empresas, reconocer y desarrollar las capacidades individuales, y fomentar el compromiso con el trabajo. Por ello, gestionar el talento humano involucra complejas tareas que incluyen desde el reclutamiento hasta lograr un sentido de pertenencia y compromiso de los empleados (López, 2022).

La pérdida del talento para una organización no es gratis, tanto por cuestiones estratégicas como económicas. En este segundo aspecto, existen numerosos costos económicos de perder a los empleados (Sinek, 2020).

Para Diaz Muñoz, & Quintana Lombeida, (2021) la productividad de una empresa se encuentra directamente relacionada con la gestión del talento humano. Ello se debe a que, el trabajo cotidiano que realizan sus trabajadores tiene consecuencias en su producción. En dicho marco es que afirman que la productividad depende de los colaboradores.

De la misma forma, Bendezú Pacífico (2020), estudiaron la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una institución educativa y determinaron la existencia de una fuerte correlación, concluyendo que, para mantener a los trabajadores satisfechos debe haber una gestión del talento.

Un estudio de Leadership Support (2022), que muestra datos provenientes de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, afirma que “la tasa de rotación anual promedio es

del 57% en todas las industrias, lo que representa tanto la rotación voluntaria como la involuntaria”. No obstante, ello dicha tasa varía significativamente según el sector. Este artículo, también detalla los costos en los cuales incurre una empresa, debido a la rotación del personal:

- Comisiones de las agencias de contratación por el reclutamiento
- Costos de realizar entrevistas y el tiempo dedicado a hablar con los candidatos.
- Gastos posteriores a la entrevista, como la verificación de referencias y la realización de pruebas previas al empleo,
- En muchos casos, existen costos directos de contratación, como beneficios o costos de reubicación.
- Capacitación al momento de la contratación.
- Productividad reducida y plazos potencialmente incumplidos debido al que al nuevo empleado le demandara cierto tiempo alcanzar el mismo nivel de productividad de quien está reemplazando.
- La existencia de carga de trabajo adicional que deberán asumir sus compañeros, mientras se capacita a la nueva persona.
- La existencia de una marca de empleador negativa como organización con alta rotación.

A dichos costos, Hall, (2019) agrega que, en general, demanda entre 8 a 12 semanas reemplazar a un trabajador con conocimiento más uno o dos meses para que el reemplazo alcance el modo de productividad total y Herway, (2020) le suma problemas de rentabilidad, debido a que los clientes no saben quién es el responsable ante un problema que los nuevos empleados no están familiarizados con el proceso, los sistemas, el equipo.

Una efectiva gestión del talento implica tanto la creación como el desarrollo del talento. Ello se logra partiendo de una selección meticulosa de profesionales con las habilidades

adecuadas, capacidad de acción, compromiso y políticas de atracción bien definidas. El entorno laboral debe valorar, motivar a los empleados, como también retener a largo plazo (Morales, 2019)

Con el tiempo, la importancia del talento ha ido evolucionando. Históricamente, las organizaciones se enfocaban en la eficiencia operativa y la estructura organizativa y solo consideraban al talento humano en términos de “habilidades técnicas” para cumplir con determinadas tareas específicas. El avance hacia una economía basada en el conocimiento donde se valoran los activos intangibles hizo cambiar la percepción del talento para reconocer que no solo involucra habilidades técnicas, sino también la capacidad de innovar, adaptarse y liderar en un entorno competitivo (Gómez, & Rodríguez, 2021) (Vázquez, 2020).

1.2. La escasez de talento

El informe “*understanding talent scarcity*” (Randstad, 2024 pág. 3) afirma que, a nivel internacional, casi todos los mercados industrializados se enfrentan al veloz envejecimiento de la población y la mano de obra, “siendo la escasez de talento una de las consecuencias más enojosas de esta larga tendencia. La ralentización de la migración en los últimos tres años como consecuencia de la pandemia ha restringido el movimiento de talentos, en el mercado laboral”.

Sin dejar de lado, además, que el envejecimiento de la población en las economías mundiales más dinámicas no está siendo compensado con nacimientos. El descenso de las tasas de reproducción provocará problemas de mano de obra a largo plazo y la escasez de talento “será endémica en el mercado laboral en los próximos años y décadas” (Randstad, 2024 pág. 4).

La escasez de talento laboral significa la falta de personas con las habilidades y capacidades necesarias para llenar ciertos puestos de trabajo. Esto, viene en acenso en países como Japón, Italia y Alemania desde principios de la década de 2000 y es considerada como uno de los principales motivos del estancamiento del crecimiento económico de estos países. La tabla 1 muestra los principales países donde los empleadores presentan las mayores dificultades para cubrir vacantes.

Tabla 1*Escasez de Talento en el mundo*

Japón	85%	Hong Kong	79%	Suiza	73%
Alemania	82%	España	78%	Países Bajos	71%
Israel	82%	Puerto Rico	78%	Guatemala	71%
Grecia	82%	Australia	78%	EE.UU.	70%
Irlanda	81%	Austria	78%	Costa Rica	70%
Portugal	81%	Suecia	77%	Noruega	69%
India	81%	Sudáfrica	76%	China	69%
Reino Unido	80%	Turquía	76%	México	68%
Francia	80%	Argentina	76%	Polonia	66%
Canadá	80%	Promedio Global	75%	República Checa	66%
Brasil	80%	Italia	75%	Colombia	66%
Singapur	79%	Bélgica	74%	Perú	65%
Rumanía	79%	Hungría	73%	Panamá	65%
Eslovaquia	79%	Taiwán	73%	Finlandia	59%

Fuente: Manpower Group, (2024)

Las organizaciones encuentran dificultades para cubrir determinados puestos clave, así como para mantener los empleados que cuentan con las habilidades específicas que éstas requieren. En economías cada vez más competitivas, la escasez de talento termina impactando negativamente en las posibilidades y capacidades de las empresas para innovar y crecer. Para Forbes, (2023) “más de la mitad de los líderes empresariales del mercado (57%) identifican esta problemática como un obstáculo para el crecimiento de sus negocios”.

Más recientemente, Randstad (2024) afirmaba que “el 87% de los empleadores globales ya tienen problemas para adquirir el talento que necesitan, o prevén tener estos retos en un futuro próximo”.

Para la consultora Deloitte (Deloitte, 2023) esta creciente escasez, puede deberse a diversos factores, como la rápida evolución de las tecnologías, la falta de capacitación adecuada, empleadores que no satisfacen las expectativas de los talentos en o la demanda creciente de ciertos perfiles profesionales.

Para Andrés Hatum (2007) fue a partir de la década de los noventa, el surgimiento de un nuevo contexto empresarial, con cambios en la forma de organización de las empresas se

debió, principalmente, al aumento en la volatilidad e incertidumbre en el entorno de las organizaciones internaciones que generó que las fronteras nacionales se desvanezcan; las TIC y el auge de la competencia basada en el conocimiento, como ventaja competitiva.

Hatum, (2010) señala que, en un mundo dinámico, sólo sobrevivirán las empresas que puedan y sepan adaptarse rápidamente a entornos hipercompetitivos. En dicho contexto, es que la gestión del talento la determinará el modo en que las empresas afronten y administren estas oportunidades.

La disponibilidad de talento depende de dos cosas: la cantidad de individuos en edad de trabajar y su disposición a hacerlo. El inminente retiro de la generación de los *baby boomers*³, para quienes la cultura del trabajo está arraigada en sus venas y que, obviando su edad jubilatoria, muchos siguen trabajando, ya sea por cuestiones económicas o para sentirse activos. Se trata de un colectivo de gran importancia para la gestión del talento ya que cuentan con la experiencia y los conocimientos adquiridos por los años de trabajo, y pueden convertirse en mentores de las nuevas generaciones.

La generación X⁴, se insertó a un mercado laboral muy distinto al de la generación anterior y se caracteriza porque buscaba estabilidad y hacer carrera, en una misma empresa y que ello le permitiera el acceso a una primera vivienda, un auto, entre otros. Son los trabajadores que han experimentado el auge digital y ha sabido adaptarse a las novedades tecnológicas. Es una generación fiel a la empresa en la que trabajan, que han comenzado a disfrutar el equilibrio entre la vida personal y laboral (Rivero, 2017).

La Generación Y o *millennials*⁵, presentan una visión cortoplacista, una actitud individualista y escasa lealtad hacia sus empleadores. Saben que son los “dueños” del mercado de talentos y que las organizaciones se pelean por encontrar y retenerlos, pero sus prioridades trascienden una carrera profesional. Buscan experiencias de vida y los motivan los espacios innovadores. Necesitan estar incentivados constantemente, sentirse reconocidos y valorados. Su promedio de su duración máxima en un puesto laboral es de dos años (Randstad, 2024).

³ En este grupo se encuentran los nacidos entre 1946 y 1964.

⁴ Este grupo reúne a quienes nacieron entre 1965 y 1981

⁵ Grupo de personas nacidas entre 1982 y 1995:

Los millennials, cuentan con una aptitud de multitarea, valoran la integración del trabajo y la vida, la conciencia social y el conocimiento tecnológico y se identifican merecedores de las “propuesta de valor para el empleado” (EVP) que se utilizan para atraerlos. Por lo tanto, las empresas se esfuerzan en ser fuertemente persuasivos con los beneficios que tienen para ofrecerles y el nuevo papel de las organizaciones en el coaching de candidatos (Hatun, 2013).

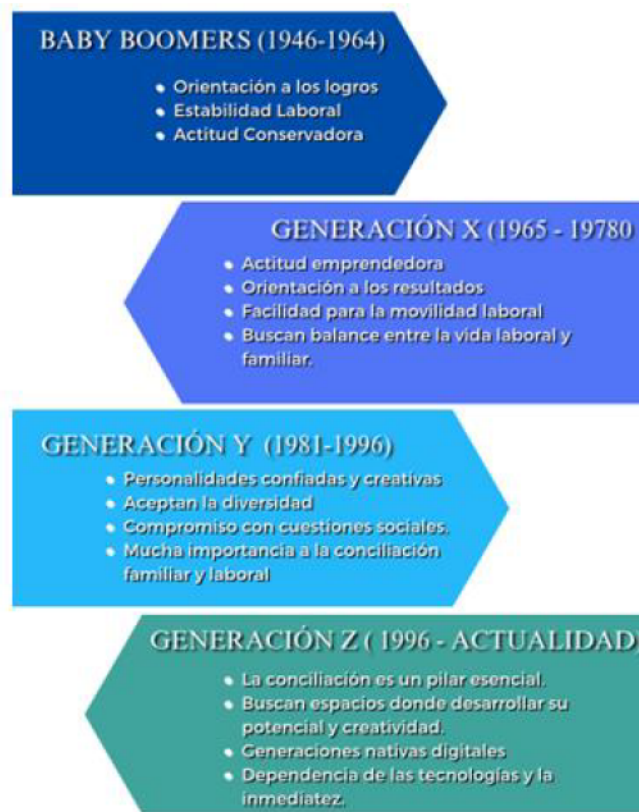
Los *centennials* o generación Z⁶, Es el talento más difícil de retener. Antes de tomar un empleo, analizan la cultura, el nivel de libertad, el tipo de liderazgo que predomina en la empresa. En esta generación predomina la alta rotación, que está directamente relacionada con la alta ansiedad por conseguir el éxito. Se encuentran atentos a lo que ofrece el mercado laboral, para cambiar de empleo ante una oportunidad más desafiante (Cwaik, 2021).

Figura 1

Las distintas generaciones y lo que buscan en materia laboral⁷

⁶ Colectivo conformado por jóvenes que nacieron entre 1995 y 2010.

⁷ A la generación Z le sigue la “Generación Alfa”, que comprende a los nacidos después de 2010. Si bien es una generación aún muy joven, en breve, será el grupo etario más transformador de todos los tiempos



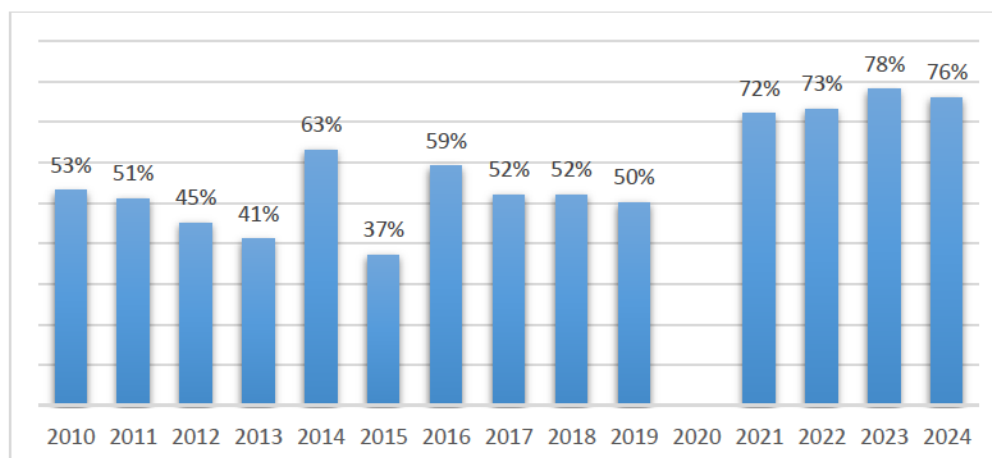
Fuente (Sánchez Hernández, González López, Buenadicha-Mateos, & Tato Jiménez, 2019)

Los datos indican que más de la mitad de los empleados que se encuentran activos, están en búsqueda laboral, siendo, el sector de IT, donde la rotación es mayor que el promedio de mercado. En ese contexto, es que son estas organizaciones las que más se ocupan para condescender a los talentos y retenerlos (Deloitte, 2023).

Como indica la figura 2, en la Argentina, el 76% de los empleadores tiene dificultades para encontrar los perfiles que necesita, cifra que sufrió un leve descenso respecto al 2023, siendo los 5 puestos más difíciles de encontrar, los que muestran en la figura 3.

Figura 2

Empresarios con dificultades para encontrar los perfiles que necesita



Fuente: elaboración propia con base en datos de Randstad (2024)

Figura 3

Las posiciones más difíciles de cubrir



Fuente: Randstad (2024)

Las distintas consultoras y estudios coinciden en cuáles son los factores que motivan la mayoría de las renuncias en las empresas del país:

- La alta demanda de determinados perfiles como es el caso de programadores y perfiles IT.
- La intención de trabajar de forma autónoma y remota
- La opción de trabajar para empresas cuyo propósito esté alineado con el propio.
- La baja remuneración.
- El exceso de trabajo y el riesgo de burnout, provoca que los trabajadores busquen condiciones laborales más justas.

Al respecto, cabe destacar que, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) define al burnout como

una condición no médica de agotamiento ocupacional en relación con la actividad de trabajo, que resulta en estrés crónico por su mal manejo [...] es llegar a un límite de lo que a uno no le gusta hacer. Es la sensación de estar cansado todo el tiempo y tener una visión negativa de todo, incluso sin trabajar necesariamente tantas horas, pero estar conectado todo el día.

Vivas, (2021) indica que, el burnout, es uno de los principales motivos por los cuales los trabajadores renuncian, lo cual fue reafirmado por Cwaik (2021), para quien, las organizaciones deben basar sus medidas de contra el burnout en tres ejes: (i) el bienestar físico, (ii) el bienestar emocional y (iii) el bienestar de la conducta.

A medida que los *millennials* y *centennials* se incorporan al mercado laboral con sus demandas de beneficios, las empresas no deben perder de vista que sustituirlos, es extremadamente oneroso. En general, los estudios indican que, el costo de contratar a reemplazo es un 60% superior que el salario del trabajador anterior (Jolías, Prince., 2020).

Los empleados calificados ya se han convertido en un recurso escaso para muchas organizaciones. Por ello, es que las empresas están invirtiendo en técnicas de reclutamiento, con la finalidad de hallar el mejor talento que puedan encontrar en el escaso mercado actual (Hatun 2010).

Las empresas comienzan a considerar el talento como uno de los elementos clave en sus decisiones de localización. También tienen en cuenta que, a las mejores *performances*, se les presentan permanentemente nuevas oportunidades, lo que dificulta su permanencia durante largos períodos de tiempo. Las empresas se ven enfrentadas a situaciones que pueden afectar negativamente sus resultados si no anticipan sus necesidades futuras de talento y tienen una estrategia clara de retención (Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod, , 2001).

En Argentina, el problema se ve agravado más aún. El 60% de las empresas destacan que el principal obstáculo es el económico, debido a la marcada diferencia entre la oferta y la demanda, que lleva a ofertas salariales más elevadas a la media y la posibilidad de trabajo a distancia para empresas extranjeras, con salarios en dólares. A pesar de ello, si bien el salario es un factor motivacional para retener a los mejores talentos, no se trata sólo de contar con un esquema salarial competitivo. En la actualidad los trabajadores ponen en la balanza los beneficios y aspectos como “Work Life Balance” (Terlizzi, 2023).

Figura 4

Cómo enfrentan los empleadores en Argentina, la escasez de talento



Fuente: elaboración propia con base en datos de Randstad (2024)

Siguiendo con los motivos de renuncia manifestado por los trabajadores, se encuentra que, sus empleadores no satisfacen sus expectativas, en materia de flexibilidad. Los “talentosos” priorizan su equilibrio entre la vida laboral y personal al salario, al momento de tomar una

decisión laboral. Sin embargo, se observa una importante brecha, entre los deseos y la flexibilidad laboral que están dispuestas a ofrecer las empresas.

El 39% de los encuestados afirman que “trabajar desde casa no es negociable para ellos” y el 37% está dispuesto a dejar su trabajo si se les demandara un mayor tiempo en la oficina. No obstante, lo cual, el 41% reconoce que la mayoría de las empresas, cada vez son más estrictas con la asistencia.

Si bien la irrupción de la pandemia aceleró la virtualidad y cambió las costumbres, previo a ella, numerosos autores ya se referían a la relación existente entre el lugar de trabajo y la retención de la fuerza laboral, especialmente cuando de “talentos” se refería (Gratton, 2011) (Hatun 2013).

El mundo y la tecnología han cambiado considerablemente, las personas han transformado sus vidas en consecuencia, pero al mismo tiempo la mayoría de las organizaciones se están quedando atrás en términos de los cambios necesarios para adaptarse y sobrevivir. Es decir, se observa una contradicción entre las enormes transformaciones en las personas y sus capacidades, por un lado, y la realidad de las organizaciones, por el otro (Hatun 2013).

La investigación de (Pettigrew, Whittington, Melin, Sánchez-Runde, van den Bosch, Ruigrok & Numagami, 2012) ya se refería a las nuevas formas de organización y las reestructuraciones que las empresas debían tener en cuenta para poder competir con éxito en tiempos de alta complejidad. Las organizaciones exitosas y adaptables necesitarían “apoyar altos niveles de participación descentralizada, depender menos de la organización formal indiferenciada y competir más a través de su singularidad informal”.

Distinto de una oficina cerrada tradicional, el modelo de “oficina abierta” implica compartir recursos y estar abierto a nuevas ideas de casi cualquier fuente (Sandulli, & Chesbrough, 2009).

La consultora McKinsey (McKinsey, 2023) ha realizado extensas investigaciones sobre cómo la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización están transformando el mercado laboral. Sus estudios destacan la importancia de desarrollar habilidades blandas (como la adaptabilidad, la creatividad y la resolución de problemas) y habilidades digitales

para preparar a la fuerza laboral para el futuro. También enfatizan la necesidad de que las empresas adopten modelos de trabajo más flexibles y ágiles y ha investigado los factores que influyen en la retención del talento, como la cultura organizacional, el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados.

Sus estudios sugieren que las empresas deben crear un ambiente de trabajo inclusivo y significativo, donde los empleados se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento.

El estudio de MIT Sloan Management Review, (2019) ha explorado cómo las organizaciones pueden adoptar estructuras más horizontales y ágiles para mejorar la colaboración, la innovación y la eficiencia. Destacan la importancia del liderazgo distribuido, la autogestión y la toma de decisiones descentralizada. También ha investigado las nuevas habilidades de liderazgo necesarias para tener éxito en el mundo laboral actual.

Si las organizaciones quieren retener a sus empleados, imperiosamente, “deben invertir en estrategias y gestión del talento para mejorar su tasa de retención”. Por ello, es importante que las organizaciones realicen las inversiones “que permitan descubrir y desarrollar el talento humano con el que cuentan” (García Aldana, 2012, pág. 5).

En entornos empresariales tan competitivos, la gestión del talento es un factor de preocupación en las organizaciones, ya que éstas compiten entre sí, en atraer y retener a sus mejores trabajadores para optimar su productividad operativa y laboral. La gestión adecuada del talento comprende la identificación, atracción, desarrollo y mantenimiento de las personas en la organización (Younas y Bari, 2020).

La cantidad de nuevas empresas que ingresan al mercado para un grupo limitado de talentos exigen diseñar y desarrollar estrategias que les permita, a las organizaciones, retener sus talento; de lo contrario, desperdiciarán enormes recursos materiales, humanos y de tiempo en volver a reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a sus nuevos empleados (Peranzola & Troilo, 2023).

1.3. Estilos de liderazgo

La globalización de las organizaciones, sumado a los crecientes flujos migratorios han dado como resultado, que individuos de culturas muy distintas sean parte de una misma empresa, aportando pluralidad y enriquecimiento en la toma de decisiones gracias a presencia de una multiplicidad de puntos de vista. Estos factores positivos, a su vez, han transformado al liderazgo en una función más compleja que debe adecuándose y aprendiendo sobre la marcha (Peranzola & Troilo, 2023)

(Alsina, 1977, pág. 13) distingue entre:

Multiculturalismo, es la coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual; mientras que la interculturalidad sería las relaciones que se dan entre las mismas. Es decir que el multiculturalismo marcaría el estado, la situación de una sociedad plural desde el punto de vista de comunidades culturales con identidades diferenciadas. Mientras que la interculturalidad haría referencia a la dinámica que se da entre estas comunidades culturales.

Las empresas multiculturales, entonces “son los espacios de trabajo donde comparten grupos de personas de diferentes orígenes étnicos, con creencias, valores y conocimientos distintos, que trabajan en sinergia y en pro del cumplimiento de los objetivos” (Comfort y Franklin, 2011, pág. 2 y 3).

Dada la velocidad de la globalización, los equipos de trabajo han quedado conformados por miembros procedentes de distintas nacionalidades y culturas. Esta característica debería potenciar los resultados del equipo, pero también agrega desafíos para sus líderes, en las relaciones de sus miembros y en liderar la diversidad (Morrison, 2000).

En primer lugar, les exige contar con una estrategia global, para lograr una eficiencia y eficacia organizacional. En este sentido, si bien existen diferentes enfoques respaldados por distintos autores, se observa un consenso en las competencias, habilidades, rasgos en su

personalidad o comportamiento necesarios para liderar eficazmente a la organización global.

De acuerdo con el estudio de la consultoría INAC, (Research, 2020) acerca de “los retos 2025”, los CEOs de Latinoamérica es pronunciaron sobre el liderazgo del futuro, como

un liderazgo dinámico/ transformacional, cercano al talento, con equipos cualificados, involucrados; multitasking, con capacidad de adaptarse a diversas ideas, actividades y responsabilidades, con aptitudes para seguir aprendiendo, y desaprendiendo; resistente, ofreciendo soluciones y con una visión para ver las crisis como oportunidades.

En los distintos estudios sobre el liderazgo, no se observa una definición única y compartida de este término. Tanto Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, (2004) como Schein, (2010) afirman que se debe trasladar dicho concepto a un dominio cultural. Es decir que, el liderazgo y la cultura se encuentran estrechamente relacionados. Por ello, tener en cuenta las diferencias interculturales existentes resulta necesario en contextos altamente internacionalizados. Un reclutador debe saber distinguir qué características debe buscar y valorar en un líder, dependiendo del país, y, por ende, de la cultura. Al comprender el liderazgo desde este marco teórico, surgen distintas definiciones sobre liderazgo, así como modelos teóricos.

El liderazgo es un concepto que ha sido estudiado de forma científica desde el siglo XX, sin encontrarse, en la actualidad una definición única y consensuada sobre el mismo, debido a la complejidad del fenómeno y a la permanente discusión acerca si debe ser considerado como un rasgo inherente de la persona o un proceso adquirido con el tiempo (Northouse, 2021) (Solano, Perugini, Benatuil, Nader, & Solano, 2007).

Si el liderazgo se considera como “un rasgo”, son los sujetos, quienes poseerían de forma innata “las cualidades y características diferenciadoras del resto”. Mientras que, si se considera como “un proceso”, dependería, ya no de la persona, sino de manera total, “del contexto en el cual surge” (Northouse, 2021).

Desde un punto de vista histórico, las primeras definiciones del término se centran en el uso del poder y la autoridad. Un poco más adelante en el tiempo, en los rasgos y conductas de la persona. Posteriormente, en la relación entre los miembros de un grupo y sus seguidores, en un contexto específico donde el líder tenía como objetivo mantener unas expectativas y competencias altas y el logro de objetivos (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, & Rosales, 2011).

Para Northouse (2021), el liderazgo es un proceso donde “se ejerce influencia sobre otros para estructurar, dirigir y facilitar actividades o relaciones dentro de un grupo con el fin de lograr unos objetivos comunes”.

Para Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007), citados en (Cardona & Buelvas, 2010, pág. 144) “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”

En 2004, el equipo de investigación de GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), definió el liderazgo como “la capacidad de un individuo para influir y motivar a otros, para que estos últimos contribuyan en el éxito y eficacia de las organizaciones de las que son miembros” En este modelo se exponen 9 dimensiones culturales, 6 dimensiones globales del liderazgo y los 10 grupos culturalmente más representativos (House, Hanges, Javidan, Dorfman,, & Grupta, 2004)

Años después, Hofstede incorpora una “Quinta Dimensión: la predisposición hacia una visión a largo o corto plazo”. En las culturas enfocadas en el largo plazo, los liderazgos son más pragmáticos y con mayor capacidad a la persistencia. Donde se valora más el corto plazo, se encuentran orientados a planificar el día a día (Hofstede, Hofstede, & Minkov, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 2010).

La importancia del modelo de Hofstede es que incorpora las distintas culturas en el entorno de trabajo y la comunicación intercultural para quien ejerce el liderazgo. Este líder, tiene la obligación de comunicarse de forma efectiva con todas las culturas, para lo cual requiere de “habilidades de liderazgo multicultural” (Webb, Darling, & Alvey, 2014).

El liderazgo, sin duda, contribuye al éxito o fracaso de una organización. Por medio de un estilo de liderazgo adecuado se puede influir en la satisfacción, compromiso y productividad de los empleados, para que estos, se desempeñen en el máximo de sus capacidades (Mosadeghrad, 2003).

Cada líder tiene su propia personalidad y experiencia que influye en su estilo particular. Inicialmente, Kurt Lewin (1890-1947) aportó sus investigaciones sobre las acciones sociales, las dinámicas grupales y los tres estilos de liderazgo, en base a sus experiencias. Su trabajo sobre la psicología del trabajo o de las organizaciones, analiza la conducta en el marco del mundo laboral. Para Lewin (1939), existían tres tipos de liderazgo dentro de la gestión organizacional: el autoritario, el democrático y el “laissez-faire”.

Bass, (1999, pág. 27) explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles”. Según esta definición, los estilos de liderazgo hacen referencia a las formas de estructurar la conducta del liderazgo.

Años después, Bass & Avolio, (2006) agregan el liderazgo transformacional como una forma de estimular la conciencia de los trabajadores y convertirlos en personas productivas, comprometidas con los objetivos organizacionales, que dejan de lado sus intereses particulares para enfocarse en el interés colectivo.

Contreras Torres & Barboza Ramírez, (2013), así como Moreira Martins (2010), entre otros, desarrollaron distintos estilos de liderazgo y cómo afectan a los equipos o marcan una diferencia. Todos, aportan diferentes miradas o soluciones que pueden ser efectivas en distintas situaciones organizacionales. A modo de resumen, en la tabla 2, pueden definirse 11 estilos y teorías comunes sobre liderazgo.

Tabla 2

Tipos de liderazgos

Tipo de Liderazgo	Características	Ventajas	Desventajas
	Mantienen el dominio y control sobre sus pares.	Logran finalizar los proyectos contra reloj y con decisión.	No promueven la creatividad.

<p>Liderazgo autoritario (autocrático)</p>	<p>Las decisiones están centralizadas en una sola</p> <p>Tiene una visión clara del panorama.</p> <p>Prioriza su propio aprendizaje por encima de los del equipo.</p> <p>En general ignora a quienes tienen ideas diferentes</p>	<p>Son de utilidad cuando se requiere actuar de manera decisiva.</p> <p>Funciona cuando el líder es el miembro más experto del grupo.</p>	<p>Suelen ser dominantes y controladores.</p> <p>Tienen dificultades para abordar otros estilos de liderazgo debido a su personalidad obstinada.</p>
<p>Liderazgo participativo (democrático)</p>	<p>Son parte del equipo y priorizan el aprendizaje del grupo.</p> <p>Escucha a quienes tienen puntos de vista diferentes, sabe recibir las opiniones de todos e incentivan a la colaboración.</p> <p>Distribuyen las responsabilidades de tomar las decisiones entre todos, pero mantienen la decisión final.</p> <p>Invierten tiempo y energía en el crecimiento de sus colegas.</p>	<p>Para Lewin (1939) es el estilo de liderazgo más efectivo, dado que obtiene contribuciones de mayor calidad.</p> <p>Hay más creatividad, los miembros del equipo se sienten comprometidos y participan.</p> <p>Todos se sienten motivados para alcanzar el objetivo final.</p> <p>Escucha todas las opiniones y después decide la solución.</p>	<p>Sus equipos no son tan productivos como los de los líderes autoritarios.</p> <p>Debe involucrar a todos los miembros del equipo para trabajar de manera colaborativa.</p>
<p>Liderazgo que delega (laissez-faire)</p>	<p>Le brindan escasa orientación al grupo y total libertad para tomar decisiones.</p> <p>Prefieren no participar durante el curso de un proyecto y realizan</p>	<p>Puede resultar beneficioso si los miembros del grupo se encuentran calificados.</p> <p>Quienes valoran la autonomía, se</p>	<p>Suelen ser los equipos menos productivos.</p> <p>Los roles y las responsabilidades no siempre están claros.</p>

	<p>pocos comentarios son poco frecuentes.</p> <p>El grupo no sabe cómo es su líder.</p> <p>Cuando hay discrepancias otros pueden tomar decisiones sin su participación</p>	<p>encuentran cómodos con este estilo.</p>	<p>Puede ocurrir que nadie asuma ninguna responsabilidad.</p>
Liderazgo visionario	<p>Es similar al estilo de liderazgo autoritario. Son líderes con visiones claras del largo plazo y son capaces de inspirar y motivar a otros.</p> <p>Es ideal ante grandes cambios en una empresa o cuando se necesita brindar una orientación clara.</p>	<p>Cuentan con la habilidad para elaborar planes de contingencia</p>	<p>Resulta poco eficaz cuando hay otros miembros del equipo con ideas u opiniones diferentes a las del líder porque estos tienden a rechazar las ideas de otros miembros del grupo.</p>
Liderazgo “coaching” (entrenador)	<p>Sabe identificar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y entrenarlos para mejorar.</p> <p>Si no se lleva a cabo correctamente, este liderazgo puede parecerse a una microgestión.</p>	<p>En general, crea un ambiente motivador donde los miembros del grupo disfrutan de ser parte.</p> <p>Hay expectativas claras y los miembros del equipo pueden desarrollar sus habilidades.</p> <p>Son individuos productivos, con habilidades y predisposición para entrenar a otros.</p>	<p>Es un liderazgo que solo funciona si los demás están dispuestos a recibir el coaching.</p> <p>Puede ofrecer resistencias si no hay buena química en el equipo.</p>
	<p>Se centra en las relaciones y en generar armonía.</p>	<p>Se logran equipos con una alta moral.</p>	<p>Puede ocurrir que el líder se centre en caer bien y no en la</p>

<p>Liderazgo afiliativo</p>	<p>Son líderes carismáticos que trabajan para fomentar relaciones y un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.</p> <p>Es apropiado para un equipo nuevo o cuando hay alguna crisis y se requiere fortalecer la confianza.</p>	<p>Los conflictos interpersonales desaparecen de inmediato.</p> <p>Los miembros del equipo se sienten importantes.</p> <p>Se generan equipos unidos, con bajos niveles de estrés y empoderados.</p>	<p>productividad o los objetivos de la empresa.</p> <p>Existe falta de claridad en los roles.</p> <p>Los miembros del equipo dependen emocionalmente del líder.</p>
<p>Liderazgo democrático</p>	<p>Coincide con el liderazgo participativo, donde se incentiva a todos los miembros a participar y compartir ideas, pero el líder tiene la última palabra.</p> <p>El equipo se siente empoderado.</p> <p>Funciona en casos de equipos experimentados, con miembros cuyos aportes son positivos, pero no en grupos de escasa experiencia o conocimiento.</p>	<p>Existe colaboración que favorece la creatividad.</p> <p>Existe participación, compromiso y confianza por parte de los trabajadores.</p> <p>Existe alta productividad</p>	<p>Los miembros del equipo pueden perder confianza si el líder no toma en cuenta sus aportes.</p> <p>No es recomendable si en el equipo no son todos expertos.</p>
<p>Liderazgo que marca el paso</p>	<p>Es un ejemplo de gran productividad, rendimiento y calidad. Si existe un miembro del equipo que no puede seguir el ritmo, el líder se ocupa de realizar las tareas.</p> <p>El líder establece metas claras y motiva al equipo a cumplirlas.</p>	<p>Son líderes que logran cumplir con los objetivos a tiempo.</p>	<p>No funciona cuando los miembros del equipo pierden la confianza en el líder, se sienten estresados con mucho trabajo o desmotivados.</p> <p>El equipo puede perder la confianza si el líder está siempre observando y corrigiendo.</p>

<p>Liderazgo dominante</p>	<p>Son liderazgos directivos o coercitivos.</p> <p>El líder tiene las metas y los objetivos claros, los comunica al equipo y espera que los demás los sigan.</p> <p>En general se usa cuando los miembros del equipo no tienen habilidades o experiencia situaciones de emergencia cuando no hay tiempo para debatir.</p>	<p>Este liderazgo, en general, mejora el rendimiento.</p> <p>Es útil en momentos de crisis y cuando se lidera trabajadores poco calificados o con poca experiencia.</p>	<p>No hay colaboración y los empleados, en general no se sienten muy comprometidos.</p> <p>La dependencia del líder es mucha y produce cuellos de botella.</p>
<p>Liderazgo transformacional</p>	<p>Este estilo fue aportado por Bass (2006), donde “los líderes y los seguidores se apoyan unos a otros para avanzar hasta alcanzar un nivel superior de moral y motivación”.</p>	<p>usan el coaching y la motivación para empoderar a sus equipos.</p> <p>Los miembros de los equipos se ven como individuos y ponen en práctica sus habilidades particulares.</p> <p>Los equipos se unen por una causa en común y en el crecimiento dentro de la empresa.</p> <p>Las personas pueden actuar con libertad.</p>	<p>Muchas tareas pequeñas se pasan por alto fácilmente.</p> <p>El líder se encuentra constantemente involucrado lo cual puede provocar una presión para el resto del equipo y resultar en agotamiento.</p> <p>Todos los miembros del equipo deben respetar al líder y estar de acuerdo con su punto de vista.</p>
<p>Liderazgo transaccional</p>	<p>Fue definido por Max Weber y reelaborado por Bass (2006) en oposición al liderazgo transformacional.</p>	<p>Es de utilidad en situación de crisis, ya que todos tienen roles claros.</p>	<p>Impide la creatividad de los miembros del equipo.</p> <p>Son líderes que no apoyan</p>

	Se utiliza el castigo y las recompensas para motivar a los miembros del equipo. El líder controla a su equipo de cerca	Los miembros del grupo saben qué se espera de ellos.	emocionalmente a los demás miembros del equipo ni reconocen las iniciativas individuales. Es un liderazgo que no funciona bien a largo plazo.
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

1.4. La transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial en la gestión del talento

Las tecnologías de inteligencia artificial (IA) y *big data* aplicadas a los métodos de reclutamiento, permiten una identificación más precisa de candidatos compatibles con las necesidades específicas de la organización. La IA, a través de sus algoritmos, permite analizar grandes volúmenes de datos, logrando una criba eficiente y orientada a las competencias clave para cada puesto (Eightfold, 2023).

La IA puede procesar miles de currículos en segundos, evaluando habilidades y experiencias lo cual no solo reduce los tiempos de reclutamiento, sino que optimiza la selección, minimizando los errores provocados por contrataciones inadecuadas.

Las redes profesionales y demás recursos digitales facilitan la elaboración de perfiles ideales para cada vacante y potenciar la retención de los candidatos, generando una mejor alineación entre los objetivos de la organización y las expectativas de los empleados potenciales (Eightfold, 2023).

De esta manera, las empresas construyen relaciones a largo plazo con los candidatos, posicionándose como “empleadores atractivos” con una reserva de talentos que puede ser de utilidad ante oportunidades específicas.

Lo importante en este proceso es que las empresas, gracias a las fortalezas de la IA, cuentan con el potencial para “aumentar exponencialmente las capacidades empresariales y su eficiencia” (Corvalán, 2019, pág. 37).

La IA se encuentra cada vez más capacitada para igualar y superar múltiples habilidades que se consideraban reservadas exclusivamente, al cerebro humano. Ello transformó, esencialmente la naturaleza de las actividades que desarrollaban las personas. Desde la reducción de tareas administrativas, hasta la gestión de nóminas, vacaciones y permisos. Todo ello permitió que los profesionales de RRHH pudieran centrarse en tareas más estratégicas y en el desarrollo del talento (López, Pérez, & Zavala , 2023).

Considerando que se pretende analizar la función de la IA en la gestión del talento humano en las organizaciones, la forma en que las mismas deben implementar esta tecnología y las personas adaptarse a dichos cambios, se busca identificar los retos y oportunidades que aporta la IA en los entorno laborales, determinando las acciones estratégicas para implementar la IA en la organización, que promuevan su competitividad, mejorar el desempeño de sus empleados y lograr una optimización en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La “*Emerging Technology Survey*” realizada en al año 2023 (PwC, Encuesta de tecnologías emergentes 2023) muestra la relevancia de la IA para almacenar nuevos datos, analizar patrones y brindar información y orientación predictiva. En el mismo año, se llevó a cabo la 27ª Encuesta Global de CEOs (PwC, 2023) donde el 70% de los ejecutivos aseguran que, una de las áreas que más podría beneficiarse con la IA, es la de gestión de talento humano, la selección del personal, la experiencia del empleado y la gestión del desempeño.

El informe revela que son escasas las empresas que están implementando estas tecnologías correctamente. Si bien los ejecutivos reportan beneficios en las transformaciones de la fuerza laboral, gran parte de las mismas, las están utilizando para generar confianza con las partes interesadas. Para muchas de ellas, no hay suficientes especialistas para satisfacer sus necesidades.

En áreas como el desarrollo, importante al momento de evaluar la gestión del talento, la IA pueden ayudar a evaluar competencias y habilidades y diseñar planes de capacitación, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, pero también los de su personal. De esta forma se optimiza la satisfacción y con ello la retención de talento. Las herramientas de comunicación digital fomentan la interacción y la cooperación entre empleados, independientemente de su ubicación geográfica.

Los “*chatbots*” y “asistentes virtuales” que responden preguntas frecuentes, no solo proporcionan información sobre beneficios y políticas, también promueven la mejora de la comunicación interna y permiten la implementación de encuestas de evaluación de clima, que ayuden con la “Experiencia del Empleado” (Rueda, 2023).

Las empresas que han incorporado la automatización y la inteligencia artificial en la gestión del talento no solo aumentan la eficiencia y la precisión en los procesos de RRHH, sino que han podido adaptarse más fácil y rápidamente a las demandas del mercado, enfrentar los desafíos y garantizar el éxito a largo plazo, reconociendo la “centralidad del talento humano” en el éxito organizacional, con enfoques más estratégicos y centrados en el empleado. Este paradigma reconoce la importancia de las personas como el activo más valioso de la organización (Cuartas-Marín, Salinas-Ávila, & Marín-Idárragal, 2023).

Las oportunidades y desafíos de la era de la IA exigen una cuidadosa consideración y una gestión ética y equitativa. La elaboración de políticas consistentes y la inversión en la capacitación y educación de la fuerza laboral son esenciales para aprovechar al máximo sus ventajas mientras se mitigan, de un modo eficiente, sus consecuencias y complicaciones. La capacidad con la que se afronten sus desafíos determinará el impacto de esta revolución digital (Almaguer & Malleuve, 2023) (Ruiz, 2023).

Como indica Díaz, (2023), adaptarse a las nuevas tecnologías de IA puede demandar importantes inversiones en infraestructura y capacitación. La falta de habilidades digitales en algunos sectores, sumado a la brecha de acceso a la tecnología podrían profundizar las diferencias económicas y limitar el alcance de estos beneficios.

Además, siguiendo con Díaz (2023), se requiere de la fijación de marcos regulatorios y una implementación ética para que la transformación digital sea exitosa en la mayoría de las empresas del país. Los retos que implican para las empresas, la adaptación a la IA, pueden observarse en la figura 5.

Figura 5

Retos para la adaptación a la IA en la empresa



Fuente: elaboración propia en base a Cardona (2016)

Como resalta Cardona (2016), el primer reto es que la empresa tenga un liderazgo capaz de implementar exitosamente la IA en la organización. Éste, es un liderazgo que se adapta rápidamente a los cambios del entorno y moviliza a su personal a que afronten desafíos. Es un líder que obtiene soluciones a los desafíos adaptativos.

El segundo reto, es contar con una infraestructura tecnológica que implica equipos, software, bases de datos, realidad aumentada e IA. Es lo que se conoce como “infraestructura 4.0”, término acuñado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2021, pág. 4) que la define como

la adopción de tecnologías emergentes para incrementar y acelerar la respuesta con la ayuda de las tecnologías, implementándola a la estructura de las organizaciones, la cual se debe ir adaptando según las necesidades crecientes de la empresa, el mercado, la industria y los trabajadores, de manera que puedan brindar soluciones a las necesidades de estos al mismo tiempo que facilita las labores.

Salazar, Toledo, & Andarade, (2023, pág. 191) agregan, además, que el uso de la IA en la estructurarse debe acompañar con cuestiones como “el trabajo en equipo, liderazgo, cultura organizacional, coordinación de equipos de trabajo, competencias humanas y la integración de la IA con los empleados”.

El tercer reto, es la transformación y adaptación digital de las funciones, lo cual implica cambiar procesos en las distintas áreas de la empresa, pero especialmente, en la gestión del talento humano. Se debe transformar la cultura y liderazgo para la adopción y adaptación de estas tecnología a la estructura de la organización.

De esta manera, la transformación digital mejora el clima, el bienestar y el compromiso de los trabajadores por parte de la gestión de talento humano “al impulsar el desarrollo y evolución de los colaboradores y la empresa” (Montero, 2021, pág. 25).

El cuarto reto es la necesidad de contar con talento humano preparado en IA, ello indica brindar capacitaciones al personal. La gestión del talento humano se debe enfocar en analizar las necesidades de conocimiento de los trabajadores y de la organización en el tema de la IA, (Useros, 2022).

Finalmente, el quinto reto es la cultura tecnológica, un comportamiento que la empresa debe promover continuamente. Como posibles oportunidades al momento de la gestión de talento humano de la organización, en la tabla 3, se observan las funciones y los procesos específicos que involucra la gestión de talento humano en las organizaciones.

Tabla 3

Potenciales oportunidades potenciales de la IA para la gestión del talento humano en las empresas

Función en la empresa	Procesos de gestión de talento humano	Aportes de la IA
Planeación estratégica del talento humano	Alineación estratégica entre áreas de la empresa	Facilidades de acceso y dominio de la información
	Investigación de mercado laboral	Facilidades de <i>machine learning</i>
	Análisis y diseño de puestos	Big data basado en IA
	Definición de estructura organizacional	Eliminación de sesgos y selección del más apto
Obtención de talento	Atracción y reclutamiento	Reducción de tiempo en la creación de los perfiles adecuados
	Selección de personal	Eliminación de prejuicios
	Contratación	Contratación basada en datos objetivos
	Inducción o integración organizacional	Programas de inducción personalizados
Retención de capital humano	Motivación, relaciones laborales y compensación	Monitoreo del sentir de los trabajadores y compensación basada en el cumplimiento de los objetivos
	Liderazgo	Mejora en la toma de decisiones
	Cultura y clima organizacional	<i>Employee Experience (EX)</i> basada en IA
	Condiciones de trabajo	Implementación de <i>cobotización</i> ¹
Control del desempeño	Legislación laboral, reglamentos, políticas empresariales, manuales	Estándares éticos para el uso de IA
	Evaluación de desempeño	Evaluación objetiva y precisa de los colaboradores
	Control y seguimiento de indicadores de desempeño	Optimización de recursos y seguimiento de datos
Desarrollo de competencias	Capacitación y formación	Diseño de programas de capacitación personalizados
	Desarrollo integral del individuo, equipos y organización	Beneficios de innovación e información

¹ La "cobotización" se refiere a la colaboración entre humanos y máquinas inteligentes en el entorno laboral

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canossa-Montes de Oca & Peraza-Villarreal, (2023)

Finalmente, se debe hacer mención a la "era de la cobotización" que es un mayor trabajo colaborativo entre humanos y máquinas. En principio, sólo se asociaba a la automatización de tareas rutinarias, como responder correos electrónicos, corregir bloques de código, u organizar reuniones. Con el tiempo, comenzó a buscar la manera de "imitar el pensamiento humano" hasta que logró generar, de manera autónoma, notas periodísticas o informes

económicos de las empresas, sistemas de atención personalizada al cliente mediante *Voice Chats inteligentes*.

Melamed, (2022) analiza cómo está cambiando el mercado laboral, y las consecuencias de la robotización y la cobotización. Con ellas, las principales habilidades en la gestión de los talentos, los cambios en los espacios de trabajo, los modelos de liderazgo y formatos laborales, entre otros.

Para Melamed, (2022) gran parte de los trabajadores, que se encuentran en roles de conducción han sido educadas y preparadas por modelos que, en su mayoría, no son aplicables para estos momentos de cambios exponenciales, tan acelerados.

Incluso afirma que, la escasez de talento, en especial en los rubros IT, es un problema global, en donde alrededor del 70% de las empresas le cuesta cubrir posiciones. Ello las lleva a que, muchas organizaciones, contratan gente “para hacer trabajos que no saben hacer”. Además expresa que las empresas deben contratar enfocadas en los valores. Es decir, “que adhieran a los valores de la organización” y personas que tengan la capacidad de aprender rápidamente.

Los talentos ya no quieren exclusividad. Las nuevas generaciones valoran no es el trabajo desde sus casas o en la oficina, sino “poder elegir desde dónde trabajo para hacer mi trabajo”. Por ello es por lo que actualmente, existe la contradicción de “muchas gente sin trabajo y mucha gente buscando trabajadores”.

En resumen, los conceptos desarrollados a lo largo de este capítulo permiten entender que la gestión del talento humano es un fenómeno multidimensional, condicionado por factores estructurales, culturales y generacionales. A medida que el mercado se torna más dinámico y complejo, se vuelve imprescindible para las organizaciones adoptar enfoques estratégicos integrales que reconozcan al talento no solo como un recurso, sino como el núcleo de su competitividad futura.

En resumen, la gestión del talento no puede comprenderse desde una sola dimensión. Rotación, liderazgo, cultura organizacional, expectativas generacionales y disrupciones tecnológicas forman parte de un sistema interdependiente que requiere abordajes holísticos, flexibles y adaptativos para sostener la competitividad de las organizaciones.

MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO

CAPITULO 2

Luego del desarrollo de este primer capítulo respecto de los conceptos fundamentales vinculados a la rotación de personal, la escasez de talento, los estilos de liderazgo y el impacto de la transformación digital, el presente capítulo se enfocará en examinar cómo las organizaciones pueden transformar estos desafíos en oportunidades a través de modelos de gestión del talento estratégicamente diseñados. La mirada se desplaza del diagnóstico al abordaje concreto, introduciendo propuestas orientadas a mejorar la cultura organizacional y fortalecer la retención.

Las empresas no solo deben comprender las causas del “turnover” o las demandas de las nuevas generaciones, sino también adaptar su estructura interna y sus procesos para dar respuesta a esas realidades. En este sentido, la gestión del talento ya no puede ser concebida como una función táctica de recursos humanos, sino como una herramienta estratégica clave para el desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones.

Este capítulo introduce herramientas conceptuales como el Proyecto GLOBE y las dimensiones de Hofstede, esenciales para entender cómo la cultura nacional y organizacional influye en los estilos de liderazgo. Asimismo, se abordan las expectativas generacionales, el entorno VUCA y la creciente importancia del employer branding como activos diferenciadores en la atracción y fidelización del capital humano.

2.1. Modelos de gestión del talento: estrategias para fortalecer la cultura organizacional orientadas a la retención del talento

La gestión del talento humano (GTH) plantea que, como resultado de la implementación de estrategias como la formación y capacitación del personal se influye en otras categorías y se potencian las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, se mejora el desempeño del personal y sus competencias laborales (Estacio Maigual, 2012).

Existe numerosa bibliografía orientada a mantener el talento y evitar la rotación del personal. Entre ellos, la publicada por Harvard Business School Press, (2007) que, a pesar de los años, no ha perdido su vigencia y se detalla en la tabla 4.

Tabla 4

Cómo evitar la rotación de personal

Actuar con claridad y transparencia.
Brindar retroalimentación.
Conocer las opiniones de los empleados.
Ofrecer oportunidades de crecimiento.
Promover un equilibrio entre la vida personal y laboral.
Demstrar aprecio genuino por los trabajadores.
Brindar mejores salarios.
Generar un buen ambiente de trabajo.
Optimizar los procesos de reclutamiento.
Fomentar condiciones laborales inclusivas e incentivar la diversidad.

Fuente: Elaboración propia en base a Harvard Business School Press (2007)

1. Desempeñarse con claridad y transparencia al momento de contratar una persona, disminuye las probabilidades de que un nuevo empleado renuncie. Ello consiste en explicar claramente las tareas, funciones, responsabilidades y las expectativas sobre su trabajo. Además, toda información relevante sobre la empresa, incluyendo misión y valores.
2. Brindar constantemente retroalimentación aumenta el compromiso de los empleados con el trabajo y la empresa. Se deben reconocer y elogiar los logros, brindar orientación para el crecimiento y desarrollo profesional y mantener un espacio y una cultura de aprendizaje continuo.
3. Las opiniones de los empleados permiten detectar problemas de forma temprana. Las encuestas de satisfacción laboral, las reuniones individuales, un buzón de sugerencias de manera anónima, ayudan a que el personal se sienta valorado y escuchado.

4. La existencia de oportunidades de crecimiento se encuentra entre los factores más buscados, especialmente, por las nuevas generaciones. Ello ayuda a la promoción, así como al desarrollo de los empleados.
5. Reconocer y aceptar el tiempo personal de los empleados y su desconexión digital fuera del horario laboral, promueve una cultura de confianza. También incentivar el bienestar físico y mental de los empleados.
6. El aprecio, apoyo y preocupación por los empleados mejora el rendimiento de estos.
7. Mejores salarios, bonificaciones o incentivos basados en el desempeño y beneficios adicionales atractivos, motiva la permanencia en la empresa
8. Un ambiente de trabajo motivante y desafiante también promueve la retención. Ello debe combinarse con trabajo en equipo, respeto, espacios físicos agradables y funcionales.
9. El buen reclutamiento es una de las principales fuentes de retención de talento. Para ello es necesario optimizar las prácticas de reclutamiento.
10. La diversidad e inclusión en el lugar de trabajo implica crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados, respetados y representados, más allá de su origen, género, orientación sexual o edad.

Caicedo-Basurto, Real-Freire, Manguis-Sabando, & Campo-Saransig, (2024) abordan, además, nuevas las estrategias para atraer y retener el TH en un contextos altamente competitivos y cambiantes y son:

1. Bienestar integral que les permita trabajar en lugares seguros, donde se fomenten buenas prácticas, se incite al cuidado de la salud mental y física
2. Flexibilidad laboral adaptando sus políticas para ofrecer opciones personalizadas de horario que les faciliten el equilibrio entre la vida personal y profesional.
3. Sostenibilidad y RSE. Los talentos prefieren desarrollarse en organizaciones que tengan un impacto positivo en el mundo. La RSE y la preocupación por la sostenibilidad constituyen también, factores decisivos para atraer y retener al talento.
4. Promoción del uso adecuado de la tecnología, así como las herramientas tecnológicas idóneas para mejorar la experiencia del empleado.

2.2. El Proyecto GLOBE y las Dimensiones de Hofstede para comprender los estilos de liderazgo en Argentina

Gracias a los estudios realizados por David & Kramer, (2001); House, et-al (2004), Hofstede (1980), entre otros, se reforzaron las afirmaciones acerca de la existencia de una relación entre cultura y liderazgo. Ello significa, que la cultura ejerce una gran influencia sobre las características del liderazgo, así como sobre los procesos organizacionales.

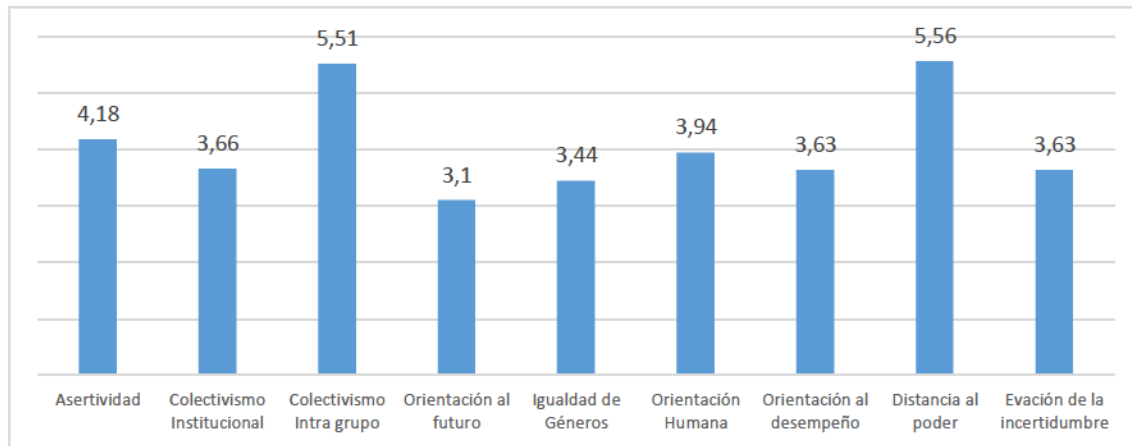
El Proyecto GLOBE es un estudio sobre liderazgo y comportamiento organizacional. Examina cómo las prácticas de liderazgo varían entre diferentes culturas y cómo estas diferenciaciones afectan el desempeño organizacional. Por ello, en contextos de alta movilidad laboral, con empresas operando en entornos globales o con equipos multiculturales, los líderes requieren comprender las diferencias culturales de su equipo de trabajo.

Proporciona información sobre qué estilos de liderazgo funcionan de manera más efectiva en las diferentes culturas, lo cual ayuda a sus líderes a atraer y retener el talento, a la vez que identifica estilos de liderazgo que son universalmente valorados y ayuda a las empresas a desarrollar estrategias de liderazgo interculturales efectivas.

El estudio agrupa a los países de acuerdo con sus dimensiones culturales, con escalas de liderazgo de acuerdo con los estilos de líder. Sus “9 dimensiones culturales” se valoran en una escala que varía del 1 al 7, siendo 1 “el menor nivel” posible para dicha dimensión y 7, el mayor nivel. Como se observa en la figura 4, Argentina posee índices bajos en “Colectivismo institucional”, “Orientación al futuro”, “Orientación al desempeño” y “Evasión de la incertidumbre” y valores más altos en las dimensiones “Colectivismos intra-grupo” y “Distancia al poder”.

Figura 6

Dimensiones Culturales GLOBE en Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos de harzing.com

Las dimensiones culturales de Hofstede, “(i) distancia al poder, (ii) individualismo/colectivismo, (iii) masculinidad/feminidad, (iv) evitación de la incertidumbre, (v) orientación a largo plazo/corto plazo, (vi) indulgencia/restricción”, proporcionan un marco para comprender las diferencias culturales en los valores y las actitudes. Estas dimensiones pueden influir significativamente en las preferencias de los empleados en cuanto a liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y desarrollo profesional. Al comprender las dimensiones de Hofstede las empresas pueden adecuar sus prácticas de gestión del talento para satisfacer las necesidades de los empleados de diferentes culturas.

Figura 7

Las 5 Dimensiones culturales según Hofstede

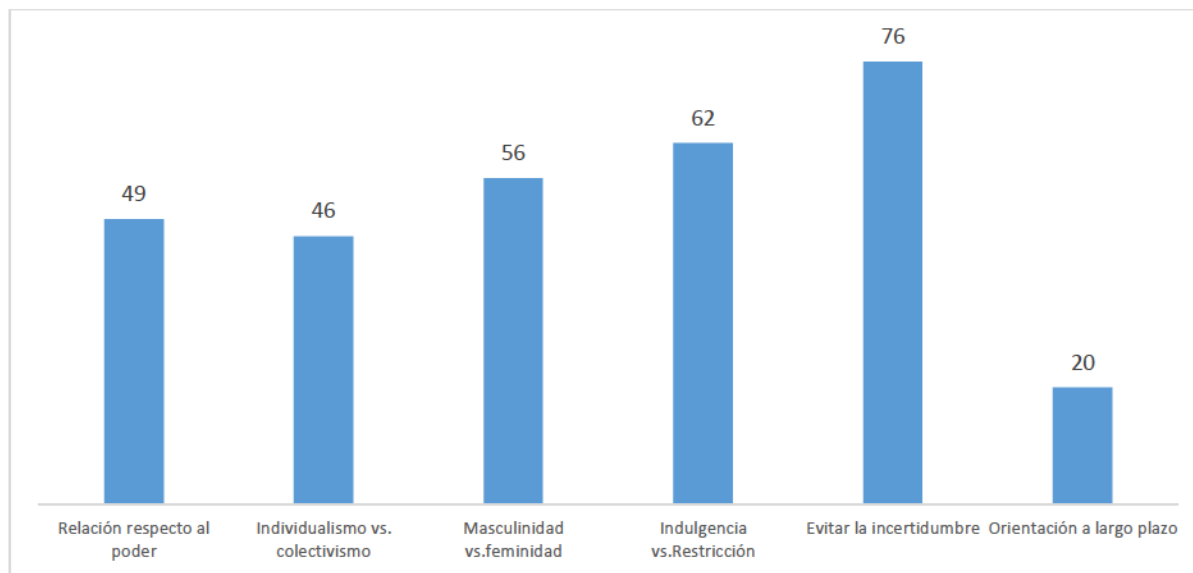


Fuente: Hofstede.com

El valor del trabajo de Hofstede es que ofrece una base sólida para estudiar las diferencias culturales de manera sistemática. Si bien podría optimizarse este modelo, la realidad es que las distintas culturas nacionales cuentan con patrones claves que influyen en la forma en que las personas interactúan y toman.

Figura 8

Modelo de seis dimensiones de Hofstede en Argentina



Fuente: elaboración propia en base a datos de: (Hofstede.com, s.f.)

2.3. Expectativas y valores de las nuevas generaciones en la manera en que las empresas deben gestionar el talento

Como se mencionó previamente, la disponibilidad de talento depende de la cantidad de individuos en edad de trabajar y su disposición a hacerlo. Esto último, a su vez, se encuentra sujeto, en gran parte, a la cultura del trabajo de las distintas generaciones. Autores como Karsh & Templin, (2013) o Dessler & Varela (2004), señalan que los trabajadores más jóvenes presentan valores diferentes, en relación con el trabajo en comparación con sus predecesores. Mientras que los mayores se centran en el trabajo, las generaciones siguientes se enfocan en la familia o en ambos aspectos.

Los *millennials* no toleran una estructura de trabajo rígida y que el respeto, más allá de la autoridad debe ser ganado en base a los conocimientos. Dice lo que piensa, disfruta trabajar

en equipo, es persistente y optimista y busca marcar una diferencia con su paso por la organización (Karsh & Templin, 2013).

El informe “Expectativas de la vida personal, familiar y laboral de las nuevas generaciones” (CONFyE, 2022) tuvo por finalidad que las empresas tengan un panorama sobre cómo lograr entornos de trabajo compatibles con las demandas y motivaciones del colectivo entre los 18 y 35 años.

Entre los factores más valorados al momento de seleccionar un empleo, se destacan el buen ambiente laboral (93%) y la facilidad de integrar trabajo y familia (92%) en tercer lugar, se encuentra la posibilidad de realización personal relacionada con el propósito de vida y, en cuarto lugar, el salario.

También la encuesta se ocupó del estilo de liderazgo preferido. Los *centennials*, demandan un líder que los transforme, valore sus logros y les permita sentirse parte de los resultados. La cultura organizacional debe coincidir con sus valores y prioridades.

Según Forbes Argentina (2024), un “ambiente tóxico de trabajo” es aquel donde los trabajadores se sienten “poco valorados” y “no se consideran parte de la organización”. Ello genera baja en la productividad, provoca ausencias, desmotivación y una alta rotación de personal. También se considera así, a un espacio con malas relaciones interpersonales, alta carga de trabajo, malas recompensas y falta de seguridad laboral. Los estudios indican que, trabajar en ambientes tóxicos afecta a la salud física, provocando enfermedades cardíacas y *burnout*.

Los *centennials* planean permanecer menos tiempo en el mismo trabajo en relación con otras generaciones, (entre 2 y 4 años). A la hora de escoger dónde trabajar la totalidad de los encuestados priorizan trabajar en empresas que apoyen el equilibrio entre el trabajo y la familia ya que quieren participar en la educación de sus hijos, pero también se sienten responsables por el cuidado de sus padres. Es un colectivo que valora la flexibilidad temporal y espacial, los beneficios que apoyen la calidad de vida y el reconocimiento y respeto por su tiempo libre (CONFyE, 2022).

El equilibrio entre trabajo y vida personal (conocido como WLB) ya es considerado como un factor esencial de un entorno de trabajo saludable, así como una “política estratégica” de recursos humanos con efectos para los trabajadores y sus familias y consecuencias para las organizaciones (Boudreau , Jesuthasan , & Creelman , 2015), (Grawitch , Gottschalk , & Munz , 2006).

Tanto para la Generación Z como para los *millennials*, alcanzar un correcto WLB es una prioridad, lo que ha significado a una creciente demanda de opciones laborales. No respetarlo, puede terminar costando a las empresas en pérdida de productividad, ausentismo, hasta gastos médicos (Allen , Johnson, Kiburz , & Shockley , 2013).

Por otro lado, satisfacer las necesidades de estos talentos, genera una plantilla más feliz, que compartirá esta “experiencia laboral positiva” con sus pares, con el efecto positivo en consumidores, clientes y la sociedad en general, alimentando, a su vez, una atractiva “marca empleadora” (Lunau , Bambra , Eikemo , & van Der Wel , 2014).

Puede concluirse entonces, que las nuevas generaciones, no solo permanecerán en aquellos trabajos donde encuentren “un equilibrio entre el trabajo y la vida privada, sino incluso una integración armoniosa entre la vida personal y laboral” (Schwab , 2017).

2.4. Entorno VUCA (Volatility, Uncertainly, Complexity y Ambiguity [volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad]).

VUCA es un acrónimo basado en las teorías de liderazgo de Warren Bennis y Burt Nanus que significa “volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad” y ha sido tomado por las empresas, para indicar un liderazgo y planificación estratégica (Bennis & Nanus, 1985, pág. 256). A pesar del tiempo transcurrido, dentro de los paradigmas de gestión y liderazgo en un mundo tan cambiante, VUCA desafía a las organizaciones a desarrollar un comportamiento empático hacia las personas y sus necesidades.

La Generación Z se sienten agotados y desencantados en el trabajo. Ello puede deberse a la presión por haber experimentado tantos desafíos a una edad temprana, sumado al impacto social y emocional de la pandemia.

La mejor manera de captar y fidelizar al talento de los *centennials*, es comprendiendo sus hábitos, e inspirarlos para que puedan mantener en un alto nivel su moral. La formación de los trabajadores de esta generación puede ayudar a los líderes de la compañía a crear aprendizajes que pueden utilizarse durante largo tiempo.

Cada empresa debe reconocer que tiene un entorno VUCA individual y personalizado. Para lidiar con ello, debe considerar aspectos como un liderazgo ágil, basado en valores y capacitado en gestionar la recuperación para la resiliencia organizacional.

Por lo tanto, en un mercado laboral post pandemia, la idea es cómo captar y fidelizar al talento joven. Es allí donde vuelve a tomar relevancia el concepto de la “marca empleadora” que imprima una diferencia significativa en el mundo.

La Gestión de RR.HH. se encuentra ante una mayor lucha por el talento, lo que les obliga a reinventarse para ser atractivo a los jóvenes del mercado. Para ello requiere de una estrategia efectiva de marca empleadora que atienda las necesidades y expectativas de las diferentes generaciones, pero especialmente la “Generación Z”, con oportunidades de progreso y éxito, que les asegure un equilibrio entre la vida laboral y personal y les garantice un entorno de trabajo innovador y agradable. Además, “deben estar preparados para manejar a la persona en su totalidad, incluido su bienestar mental” (Rimita, 2019).

2.5. Importancia de la Marca Empleadora en la Atracción y Gestión de Talento

El término “*Employer Branding*”, describe la reputación de una empresa como empleadora potencial, según el valor que la firma asigna a sus empleados. Así, se ha convertido en un componente del éxito empresarial (Juneja, 2019).

De acuerdo con Randstad (s/f):

Según un estudio de LinkedIn, una empresa estadounidense de 10.000 empleados con una marca empleadora débil podría llegar a pagar hasta 7,6 millones de dólares en salarios adicionales para conseguir el talento para su empresa. Las compañías que no

invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. A su vez, casi la mitad de los encuestados declararon que no aceptarían un trabajo de una empresa con mala reputación, independientemente del salario.

En la lucha por atraer y mantener los talentos, el *Employer Branding* simboliza “un gran lugar para trabajar”. Ello tiene un impacto directo en la adquisición de talentos. Las empresas con una mejor reputación pueden lograr mejor calidad profesional y retener por más tiempo a sus empleados (Mostafa & Hassan).

Para ello, los profesionales de RR.HH., se deben formar y pensar de un modo sistémico y científico, sobre cómo ocuparse de aquello que afecta las necesidades de los empleados y su disponibilidad para trabajar. Esto es un desafío crítico en términos de competitividad, donde las empresas deben consolidar su posición como excelentes compañías para sus posibles candidatos. Deben mejorar las políticas de RR.HH. y fomentar una cultura y clima organizacional positivos.

Cuando los talentos abandonan una compañía, la pérdida que genera, es significativa, no sólo en términos del talento capacitado, sino también en el tiempo invertido en su formación. El costo de la rotación de personal impacta en los procesos productivos y de servicios (Álvarez Orozco & Ojeda Hidalgo, 2017).

Un *Employer Branding* que retenga los talentos, no se basa en salarios competitivo, sino más en aspectos no monetarios que influyen en la decisión de los empleados, como un clima laboral favorable, oportunidades de crecimiento y beneficios corporativos (Escobedo Muñoz, 2020).

Como indica Schroth, (2019, pág. 18) existen determinadas expectativas que tanto la organización como los empleados necesitan cumplir.

El '*Employer Branding*' debe asegurar un arreglo o acuerdo psicológico cuya violación conduciría a un desempeño deficiente y una alta rotación [...] A diferencia

de otros grupos, a la Generación Z no le gustaría hacer un trabajo para el que no está contratado. Dichos empleados tienden a dejar la organización durante los meses iniciales de su incorporación

Por lo tanto, como indica la autora mencionada, las organizaciones deben aprender la forma de involucrar a este grupo para tener éxito en su retención.

Schrot (2019 pág. 16), agrega que, la ansiedad y depresión son significativamente más probables en los centennials, que en el resto de las generaciones. Se trata de un grupo con la tasa más alta de depresión diagnosticada, seguida de ansiedad. “El 67 % de la Generación Z en los Estados Unidos y el 85% en todo el mundo dice que el estrés les impide asumir responsabilidades de liderazgo”. En base a ello, las empresas deben considerar invertir en recursos para la salud y programas de bienestar.

En contextos de menores recursos, el Employer branding puede desarrollarse a través de acciones de bajo costo, pero alto impacto, como promover testimonios de empleados en redes sociales, fortalecer el liderazgo interno como embajador de la marca, y fomentar una cultura de reconocimiento genuino. Estos elementos, cuando son coherentes y sostenidos, permiten construir una reputación positiva incluso sin grandes inversiones en marketing o beneficios tangibles.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

CAPITULO 3

Dado el carácter exploratorio de esta investigación y las limitaciones para realizar estudios de campo en el tiempo disponible, se optó por una metodología de análisis documental. Esta decisión permitió acceder a fuentes de alto valor, ya procesadas por organismos especializados, lo cual favoreció la amplitud del enfoque.

Se trata de un estudio exploratorio, como indica Hernández Sampieri (2010) porque examina un tema que se bien ya ha sido abordado, lo fue desde un punto de vista al de esta investigación, que pretende aclarar y diferenciar una idea general y convertirla en un problema de investigación más específico.

He adoptado una estrategia metodológica basada en el análisis documental y de datos secundarios para explorar la atracción, retención y liderazgo de talentos en el contexto argentino. Dado que no ha sido objeto de este estudio realizar la recopilación de datos primarios a través de encuestas o entrevistas, se han utilizado los resultados de investigaciones, encuestas y estudios realizados por consultoras reconocidas de la industria y la literatura académica existente como fuentes principales de información.

Esta decisión metodológica se fundamenta en las limitaciones de acceso directo a las organizaciones para llevar a cabo una investigación empírica primaria exhaustiva en el tiempo disponible para este estudio. A ello se le agrega, la considerable riqueza y amplitud de los datos ya disponibles en fuentes secundarias, que ofrecen perspectivas valiosas sobre las tendencias del mercado laboral argentino y las estrategias organizacionales a nivel general.

Si bien la investigación primaria podría ofrecer una comprensión más profunda de las experiencias individuales y las dinámicas internas de organizaciones específicas, el análisis de datos secundarios permite identificar patrones y tendencias a una escala mayor, ofreciendo un panorama general del estado de la gestión del talento en Argentina.

Por lo tanto, este trabajo se fundamenta en un enfoque predominantemente documental, sustentado por una revisión exhaustiva de la literatura académica y profesional relevante, así como el análisis de documentos organizacionales.

Las preguntas de investigación que se responden son:

- ¿Es realmente la escasez de talento un desafío en la gestión del capital humano o existen otros factores subyacentes que dificultan la atracción y retención de empleados?
- ¿Cómo influyen las expectativas y valores de las nuevas generaciones en la manera en que las empresas deben gestionar el talento?
- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos para optimizar la retención y el desarrollo del talento en un contexto de alta movilidad laboral?
- ¿Existen modelos de gestión del talento que han demostrado ser más eficaces en organizaciones de alto rendimiento?
- ¿Cómo impactan la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial en la gestión del talento y en la permanencia de los empleados en las empresas?

La investigación documental ha permitido identificar teorías y modelos clave relacionados con la atracción, la retención y el liderazgo de talentos. Dado que, se trata de fenómenos inherentemente ligados a las personas, sus comportamientos, actitudes, experiencias y las dinámicas organizacionales, el enfoque de la investigación se inclinó fuertemente hacia la investigación empírica. Para comprender estos aspectos y responder a las preguntas de investigación planteadas, se necesitan recopilar datos de la realidad, directamente de las organizaciones y de los individuos involucrados, ya que ello, es la esencia de la investigación empírica.

La "atracción, retención y liderazgo de talentos" son fenómenos dinámicos y contextuales. Las teorías y modelos existentes proporcionan una base, pero la aplicación y los desafíos específicos variarán significativamente entre organizaciones, industrias y el contexto argentino actual.

RESULTADOS

CAPÍTULO 4

El presente capítulo recoge y organiza los principales hallazgos obtenidos a partir de la revisión documental y el análisis de datos secundarios, dando respuesta a las preguntas planteadas en el inicio del trabajo. A medida que se avanza en la sistematización de estos resultados, emergen patrones claros que refuerzan la tesis central de este estudio: que más allá de la escasez objetiva de talento, existen problemas de fondo en la forma en que las organizaciones gestionan y lideran a sus colaboradores.

Se destacan temas clave como la convivencia generacional dentro de las empresas, las habilidades blandas más valoradas por los reclutadores y los factores que resultan críticos para diseñar estrategias de retención efectivas. Estos hallazgos no solo ratifican la necesidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral, sino que también iluminan caminos posibles para construir culturas organizacionales más inclusivas, dinámicas y centradas en las personas.

Así, el capítulo no se limita a presentar datos, sino que los interpreta a la luz del contexto actual, aportando una mirada estratégica sobre las transformaciones necesarias en las organizaciones para ser atractivas y sostenibles en un entorno laboral en permanente cambio.

A continuación, se presenta el análisis de los hallazgos más relevantes del estudio, organizados por ejes temáticos. Cada uno de ellos responde a una o más de las preguntas de investigación formuladas en la introducción del trabajo:

- La sección "Convivencia generacional" responde a las preguntas 1 y 2.
- La sección "Soft Skills" responde a la pregunta 4, vinculada al impacto de la digitalización y las habilidades demandadas.
- Las "Estrategias de retención" y la revisión de employer branding aportan respuestas a las preguntas 1, 3 y 5.

4.1.Convivencia generacional

En la actualidad, pueden convivir, dentro de una empresa, cinco generaciones distintas (la Generación silenciosa, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z), quienes se ven obligados a compartir experiencias, valores, modos de vida disímiles, forma de entender el mundo y enfrentarse al trabajo, que puede provocar una “competencia intergeneracional que puede llegar a ser tóxica” (Capell, 2018, pág. 46).

Las circunstancias que han calificado a una y otra generación han sido los eventos y experiencias que han vivido. Ello ha determinado, finalmente, el modo en que, las distintas “edades/generaciones” ven el mundo y con ello, las decisiones que toman, en aspectos como el dinero, la educación, la carrera, las relaciones, la familia y la salud. La tabla 5 permite observar las características generacionales, especialmente, relacionadas con su vida laboral

Tabla 5

Comparación entre las distintas generaciones: características

Detalle	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Percepción del resultado	Optimista	Pesimista	Optimista
Estilo de trabajo	Competitivo	Competitivo	Trabajo en equipo
Lugar preferido para laborar	Trabajo en la oficina	Trabajo en la oficina	Trabajo en cualquier lugar
Apertura a la crítica	Rechazo al <i>feedback</i>	Rechazo al <i>feedback</i>	Necesidad de <i>feedback</i>
Objetivos laborales	Creer dentro de una organización	Emprender algo propio	Emprender algo propio
Modo de trabajo	Una sola tarea a la vez	Una sola tarea a la vez	<i>Multitasking</i>
Percepción del futuro	Idealistas	Escépticos	Idealistas
Actitudes hacia la autoridad	Relación amor/odio	Desafían la autoridad	Respeto mutuo
Motivo fidelizador en la organización	Leales a las empresas	Leales a los compañeros	Leales a los beneficios
Frase de identificación	Amo trabajar	Trabajo para sobrevivir	Vivo primero, luego trabajo
Balance trabajo-familia	Trabajo	Trabajo	Equilibrio
Manejo de la tecnología	Poco	Medio	Alto
Conectividad	A veces	Frecuentemente	Siempre
Percepción del mercado	Apegado a las reglas	Flexible a las reglas	Innovador a las reglas

Fuente: (Dávila & Mitta, 2015, pág. 18)

Las nuevas generaciones valoran el trabajo en equipo y la compatibilidad entre vida laboral y personal, manteniendo un equilibrio saludable. Los distintos estudios analizados indican que los *millennials* y la Generación Z le asignan, al trabajo en equipo una mayor importancia

que las generaciones anteriores, así como factores relacionados con la promoción de un trabajo en equipo específicamente en las vacaciones y el tiempo libre.

Siguiendo a Twenge, (2010), mientras los *Baby Boomers* priorizaban la estabilidad y seguridad en su trabajo, los *millennials* dan mayor importancia a las relaciones laborales que a otras variables.

Las tendencias de RRHH para las Futuras Generaciones, evaluadas por Chillakuri, (2020) sobre los retos para adaptarse a las necesidades y perspectivas de las nuevas generaciones de trabajadores son:

- Trabajo Remoto e Híbrido: Tanto los *millennials* como *centennials* valoran la flexibilidad laboral.
- Programas de Mentoría donde se conecten a los empleados de diferentes generaciones, para facilitar el intercambio de habilidades y experiencias.
- Colaboración Asíncrona
- Diversidad e Inclusión en términos de generación, género y otros factores.
- Desarrollo de Carrera Personalizada, alineada con sus intereses y objetivos personales.
- Bienestar físico y mental de los empleados en sus trabajos
- Tecnología en el Trabajo: las empresas deben invertir en nuevas tecnologías y formación para mantener las expectativas de esta generación.
- *Development*: esta generación, no solo buscan un salario competitivo, sino también oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esto implica capacitación continua y el fomento de un ambiente de trabajo que promueva y facilite estas oportunidades.

A estas demandas de las nuevas generaciones, la consultora de RR.HH. “Rankmi” (Rankmi, 2024) le ha agregado al detalle anterior, el “mayor compromiso con la sostenibilidad ambiental”. Sus estudios afirman que, “otra de las claves para atraer y retener a la Generación Z y a los *millennials* es el compromiso con la sostenibilidad ambiental”. Se trata de un

colectivo que se encuentra fuertemente comprometido con la protección del medio ambiente y buscan trabajar en empresas que compartan esos valores.

Ello es reafirmado por el informe de Deloitte (2024), “Encuesta Global 2024 a Millennials y Generación Z”, que asegura que “el 62% de la Generación Z y el 59% de los *millennials* prefieren trabajar en empresas que demuestren una verdadera preocupación por el planeta”.

De igual manera, la organización “Great Place to Work” (2023) ha incorporado un factor más, que es “la cultura organizacional transparente”. En este contexto hay que destacar una cultura saludable, donde se asumen desafíos, la comunicación es transparente es un desafío fundamental para las empresas que quieren atraer talentos jóvenes.

los RR.HH. son los responsables de la adaptación de las organizaciones a las expectativas y necesidades de las nuevas generaciones de trabajadores. Si pretenden atraer y retener los talentos, deben reconocer, comprender y atender las diferencias generacionales y desarrollar un ambiente laboral inclusivo y un escenario de desarrollo que cautive a los talentos del futuro. En la tabla 6 quedan resumidas las demandas y perspectivas de las nuevas generaciones de trabajadores son

Tabla 6
Tendencias de RRHH para las Futuras Generaciones

Tendencias de RRHH para las Futuras Generaciones
Trabajo Remoto e Híbrido
Programas de Mentoría
Colaboración Asíncrona
Diversidad e Inclusión
Desarrollo de Carrera Personalizada
Bienestar físico y mental de los empleados
Tecnología en el Trabajo
Development
Mayor compromiso con la sostenibilidad ambiental
Cultura organizacional transparente

Fuente: elaboración propia

4.2. Soft Skills

Los “*soft skills*” se tratan de las “habilidades blandas” que las empresas buscan, cuando se habla de atraer y retener al talento joven. Randstad, (2023) las relaciona con la inteligencia emocional y las define como

Son rasgos de personalidad, habilidades socioemocionales, de comunicación, lenguaje y hábitos que moldean los vínculos que los individuos establecen con otras personas. En lo laboral, se relacionan con la capacidad para interactuar efectivamente con colegas, jefes y clientes, son complementarias a las habilidades duras y son más difíciles de aprender o incorporar, de ahí su gran valor dentro del mercado laboral.

Estas habilidades blandas que se priorizan al momento de cubrir cualquier posición laboral son:

En primer lugar, “el deseo de aprender y la apertura al aprendizaje son rasgos distintivos de esta generación”. Ante entornos de constantes cambios, la capacidad de adaptarse a nuevas prioridades, circunstancias u objetivos; nuevos jefes, áreas y región geográfica se vuelve crucial. En ese sentido, las generaciones más jóvenes demuestran una gran capacidad para estar abiertos al cambio.

Otro aspecto valorado es la visión 360, que implica una comprensión holística de las organizaciones y sus valores. También se destaca la proactividad como la predisposición de los jóvenes a proponer ideas y soluciones.

La resiliencia, es una habilidad blanda imprescindible ante una realidad de constantes cambios y grandes desafíos. Esta capacidad de adaptación, sumado a una mentalidad innovadora agrega valor a la empresa. Dada la convivencia de distintas generaciones, con una mayor, menos dispuesta al cambio, resulta esencial gestionar y fomentar la sinergia entre rangos etarios, con equipos multigeneracionales.

Finalmente, se encuentra la capacidad de comunicación efectiva, el compromiso, asertividad y tolerancia a la frustración. En este punto, se trata de una generación que requiere

acompañarlos en la maduración para su logro dado que es una generación acostumbrada a tenerlo todo de manera inmediata.

A estas habilidades mencionadas, Monroy, (2024) las complementó indicando que, también se busca: (i) el esfuerzo conjunto, que es considerado clave para construir un futuro laboral sólido y con buenos resultados; (ii) la capacidad de gestionar el tiempo y autonomía, lo cual incluye organizar tareas de manera eficiente, cumplir plazos y priorizar responsabilidades; (iii) la capacidad resolutiva, es otra competencia que suma al momento de evaluar a los candidatos para una posición de responsabilidad y liderazgo. En general, se trata de personas enfocadas, con capacidad de análisis y de acción; (iv) aplicar un pensamiento analítico es una de las *soft skill* más buscadas, dado que las empresas valoran profesionales que sepan “extraer conclusiones relevantes y datos útiles entre la maraña de información y datos que circulan en la organización y utilizarlos para tomar decisiones informadas”; (v) responsabilidad ética que se relaciona con la honestidad y los valores personales. Ello ayuda a inspirar y motivar a las personas de manera positiva; y por último (vi) el liderazgo es una habilidad clave en el mercado laboral actual y supone la capacidad de motivar y guiar a los equipos en entornos cambiantes, gestionar situaciones de crisis y fomentar una cultura de trabajo colaborativa y flexible.

Tabla 7
Las Soft kills demandadas por los buscadores de talentos

Soft Kills demandadas
Deseo de aprender
Visión 360
Proactividad
Resiliencia
Comunicación efectiva
Compromiso
Asertividad
Tolerancia a la frustración
Esfuerzo conjunto
Capacidad de gestionar el tiempo
Autonomía
Capacidad resolutiva
Pensamiento analítico
Responsabilidad ética
Liderazgo

Fuente: elaboración propia

4.3. Estrategias de retención

Prieto, (2013) señala que la forma de alcanzar un equipo de trabajo efectivo y que se mantenga en el tiempo, es importante la atracción constante y la fidelización de los talentos ya logrados por la organización. Los motivos por los cuales las personas deciden desvincularse de una organización se encuentran relacionada con el nivel de satisfacción laboral.

En general, las encuestas demuestran que, hombres y mujeres destacan aspectos diferentes. Ellas privilegian “el impacto social, la calidad de las relaciones interpersonales, el compromiso con el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. [...] Se preocupan por las políticas de inclusión y de igualdad de oportunidades” Por su parte, los varones priorizan “la reputación de la empresa” (Deloitte, 2024).

La Generación “Z”, por su parte, se considera a sí misma como “la más tolerante” y con “mente más abierta” que cualquier generación previa y ensombrece al resto en abrazar la diversidad y la inclusión.

Según un estudio de Randstad, “employer brand research” (2023) “el 75% de los empleados considera la marca empleadora como un factor determinante en su decisión de aceptar una oferta de trabajo y el 72% de los profesionales considera crucial buen equilibrio entre vida laboral y personal”.

El estudio de Giaunque, Anderfuhren-Biget, & Varone (2019) sobre WLB ha logrado demostrar que, los empleados con un mal balance entre su vida personal y laboral reportan más problemas de salud y estrés laboral, presión arterial alta, frecuencia cardíaca y niveles de cortisol alterados y con ello la disposición a huir de la organización. Por el contrario, un WLB beneficioso ayuda en el desarrollo psicológico y aumenta la energía positiva del empleado tiene un efecto positivo en el trabajo y la satisfacción familiar.

De igual manera, Kim, ElTarabishy & Bae (2018) demostraron la existencia, además de una correlación estadísticamente significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el balance entre la vida laboral y personal.

En la feria Employer Branding (2023) se manifestó que, el trato y las posibilidades de desarrollo hacia sus colaboradores, forjan una mejor sociedad con individuos productivos y trabajando felices en lo que les gusta, transmitiendo esta alegría a los demás.

Para Fernández & Fernández (2020), así como para Gómez & Rodríguez (2019), para que la organización se convierta en atractiva para reclutar talentos, especialmente en el caso de los *millennials*, se requiere:

- Incentivarlos y ayudarlos en su crecimiento. Se trata de una generación que busca aprender y crecer. Es conveniente que roten en sus tareas para que ganen experiencia y además, el trabajo no se les torne aburrido ni rutinario.
- Informarle qué se está haciendo. Se está ante una generación que valora las opiniones. Pretenden y necesitan una retroalimentación en tiempo real, como una forma de mejorar sus competencias claves.
- Flexibilidad laboral. Ellos conocen sus tareas y para cuándo estas deben estar listas. Por lo tanto, quieren la libertad de tener horarios flexibles y preocuparse por la calidad de la tarea finalizada.
- Escuchar sus opiniones. Los millennials buscan jefes y líderes que sepan escuchar, valorar, y enseñar.
- Ofrecerles un adecuado balance entre lo laboral y personal. Como ya se mencionó, el hogar, la familia y los amigos son importantes para ellos.
- Motivarlos constantemente. Los millennials necesitan encontrarle sentido a su trabajo diario y determinar el modo en que éste contribuye con la empresa.
- Trabajar en equipo. Los millennials no se identifican como líderes, prefieren ser parte del grupo y aportar ideas.
- Contar con ambientes amigables y agradables donde puedan trabajar y recrearse.
- Permitir un crecimiento rápido. Esta generación valora los resultados y pueden sentirse frustrados si les lleva demasiado tiempo ascender.

- La falta de oportunidades de desarrollo profesional es una de las principales causas de abandono de los trabajos. Para retener el talento, se debe ofrecer a cada empleado un plan de carrera específico basado en sus fortalezas e intereses.

Así como los millennials exigen y valoran aspectos como la mayor flexibilidad y conciliación con su vida personal, los centennials, además de lo anterior, incorporan, a sus demandas, la diversidad, la inclusión, la igualdad y la transparencia.

Si no se atiende adecuadamente, a lo que necesitan los empleados, la rotación de personal se profundizará, sin control. Para contar con el mejor talento dentro de una organización, el equipo de HRider (2024) y Romero (2021), se enfocan en dos factores claves: (1) Contratar a los perfiles apropiados y (2) implementa un “*onboarding*” efectivo.

El primer factor es relevante, dado que, para las organizaciones y los empleados los problemas comienzan por un enfoque incorrecto del perfil durante el reclutamiento. Existen software de reclutamiento y herramientas de IA que ayudan a a cribar desde un inicio las candidaturas consideradas “no compatibles con la empresa”.

El segundo, es la implementación de un “*onboarding*” efectivo. Es decir, luego de la selección y contratación, es necesario comenzar con un proceso acogedor, atractivo y clarificador. Ello asegura que la nueva persona se alinee con los objetivos de la empresa y procure alcanzarlos con éxito. Ello además, genera mayor satisfacción laboral y aumenta las probabilidades que se queden en la organización.

Un departamento de Recursos Humanos integrado con la estrategia general de la empresa, puede mejorar la productividad, el rendimiento y la rentabilidad. De esta manera, identificar los empleados con mejor desempeño para incentivarlos y evaluar permanentemente clima laboral, pueden brindar información objetiva sobre las preferencias laborales y los factores que impulsan el desempeño.

No es sólo el compromiso lo que se debe supervisar. Igual de importante es medir el agotamiento de los empleados. Toda organización debe esforzarse en evitar que sus equipos sufran *burnout*, debido al exceso de carga de trabajo.

Para millennials y centennials, las organizaciones se definen por su cultura. Es un colectivo que, en su mayoría prefiere trabajar en una compañía inclusiva que valore y respete la diversidad. Por ello, es recomendable, implementar una estrategia DEI (“Diversidad, Equidad e Inclusión”). “El 83% de la generación Z afirma que el compromiso de una empresa con la inclusión o la diversidad influyen a la hora de escoger dónde trabajar” (HRider 2024).

De todo lo dicho previamente, se desprende que, conocer las premisas de cada nueva generación, facilita la atracción y retención de talentos. La tabla 8 resume las mejores prácticas para atraer y retener el talento.

Tabla 8

Prácticas para atraer y retener el talento

Mejores prácticas para atraer y retener el talento
Incentivar y ayudar en su crecimiento
Informar qué se está haciendo
Brindar Flexibilidad laboral
Escuchar sus opiniones
Ofrecer un adecuado balance entre lo laboral y personal
Motivar constantemente
Trabajar en equipo.
Contar con ambientes amigables y agradables
Permitir un crecimiento rápido
Evitar la falta de oportunidades
Evitar que sufran burnout,
implementar una estrategia DEI
Contratar a los perfiles apropiados y un “onboarding” efectivo

Fuente: elaboración propia

Finalmente, para posicionar a una empresa como marca empleadora es clave comprender qué debe potenciar para que la misma sea atractiva para los nuevos talentos:

- Generar una experiencia más allá del salario. Ello comprende una fuerte conexión a través de liderazgo inspirador, relaciones sólidas con los compañeros y un ambiente que promueva el bienestar físico y emocional.

- Una cultura organizacional que logre generar vínculos de identificación, pertenencia y compromiso
- Los beneficios deben incluir elementos orientados al bienestar, más allá del salario.
- Oferta de programas de formación y desarrollo que mejoran las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados
- Impacto social: la sustentabilidad ya es considerada entre los principales atributos de una marca empleadora.
- Implementación de políticas y programas de diversidad, equidad e inclusión que fomenten el respeto y la colaboración.

Como ejemplo ilustrativo, empresas como Mercado Libre, Google o Globant, citadas en diversos estudios consultados, aplican estrategias de marca empleadora, desarrollo continuo, liderazgo inclusivo y estructuras ágiles que han demostrado ser eficaces para atraer y retener talento. Estas prácticas, en línea con los hallazgos de esta investigación, reafirman que el enfoque sistémico es clave para sostener el compromiso de los empleados.

Tabla 9

Factores para posicionar a una empresa como marca empleadora

Factores para convertirse en Marca Empleadora
Generar experiencia más allá del salario
Liderazgo inspirador
Relaciones sólidas
Ambiente que promueva el bienestar físico y emocional
Beneficios orientados al bienestar
Programas de formación y desarrollo
Impacto social
Implementación de políticas y programas DEI,

Fuente: elaboración propia

Tabla 10*Matriz de síntesis de hallazgos y recomendaciones*

Eje Temático	Hallazgo Principal	Recomendación Estratégica
Convivencia generacional	Cinco generaciones conviven con valores laborales muy distintos.	Diseñar políticas segmentadas por grupo etario; promover mentoría cruzada.
Soft Skills	Las habilidades blandas son más valoradas que las técnicas en la retención.	Desarrollar programas de formación en comunicación, resiliencia y liderazgo.
Employer Branding	La marca empleadora incide directamente en la rotación y atracción.	Crear una propuesta de valor clara y visible hacia los candidatos.
WLB y entorno saludable	El equilibrio vida-trabajo es prioritario para millennials y centennials.	Flexibilizar horarios, ofrecer beneficios relacionados con bienestar integral.
Transformación Digital	La IA redefine procesos de selección y desarrollo.	Invertir en tecnología con foco en la experiencia del empleado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 5

Este trabajo estuvo enfocado en los contextos altamente competitivos y en constante transformación, donde las empresas están orientando sus esfuerzos de RR.HH. en la atracción y retención del talento como uno de los principales desafíos. Las organizaciones han comprendido que den desarrollar estrategias en este sentido si quieren captar y retener a los profesionales más calificados.

Muchas de las iniciativas contempladas por las empresas no abordan un aspecto fundamental, como es la calidad del liderazgo y su influencia en la motivación, el compromiso y la permanencia de los empleados en las organizaciones

Este trabajo tuvo como objetivo analizar en profundidad los desafíos actuales en la gestión del talento, evaluando si la escasez de talento responde a una falta de profesionales calificados en el mercado o si, en realidad, el problema radica en una inadecuada alineación entre atracción, retención y liderazgo dentro de las organizaciones.

En este sentido, puede afirmarse, que no logró definirse si, existe en el país, una dificultad significativa para encontrar profesionales con las habilidades técnicas y blandas requeridas por el mercado laboral, especialmente en áreas como IT. Existe una brecha entre la demanda y la oferta de habilidades que se ve agravada por la rápida evolución tecnológica, sumado a la falta de actualización de los programas educativos. En Argentina, el 60% de las empresas destacan que el principal obstáculo es el económico, debido a la marcada diferencia entre la oferta y la demanda, que lleva a ofertas salariales más elevadas a la media y la posibilidad de trabajo a distancia para empresas extranjeras, con salarios en dólares. Esta situación puede llevar a que, muchas organizaciones, contratan gente “para hacer trabajos que no saben hacer”.

Las nuevas generaciones de trabajadores tienen diferentes expectativas y prioridades en cuanto a su empleo. Un ambiente de trabajo negativo, la falta de reconocimiento y una mala

comunicación fomenta la rotación y dificulta la atracción de nuevos talentos. El empleado que abandona la firma se convierte en una mala publicidad para los futuros candidatos.

Este estudio también identificó los modelos de liderazgo predominantes en la permanencia y compromiso de los empleados y cómo las tendencias emergentes, como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial, están redefiniendo las estrategias de gestión del talento.

El salario y demás incentivos económicos ha sido desplazado por factores que las nuevas generaciones consideran como más relevantes, como el ambiente laboral, la motivación, las capacitaciones, una clara carrera en la organización, y sobre todo, el equilibrio entre la vida personal y laboral que ocupa el primer lugar entre lo que pretenden las nuevas generaciones.

Por lo tanto, el verdadero desafío para las organizaciones no radica solo en las limitaciones de talento disponible, sino en la falta de capacidad de gestionarlos de manera efectiva. Las tendencias emergentes incluyen la diversidad y la inclusión, así como la tecnología y la inteligencia artificial.

La mejor manera de captar y fidelizar al talento es comprendiendo sus hábitos, e inspirarlos para que puedan mantener en un alto nivel su moral. La formación de los trabajadores de esta generación puede ayudar a los líderes de la compañía a crear aprendizajes que pueden utilizarse durante largo tiempo.

En relación con las preguntas de investigación, puede afirmarse que la escasez de talento, si bien es un fenómeno real, está profundamente entrelazada con factores organizacionales internos como el liderazgo, la cultura y las estrategias de retención. Las expectativas de las nuevas generaciones y la irrupción tecnológica reconfiguran el escenario de la gestión del talento, demandando estilos de liderazgo más empáticos, flexibles e inclusivos. A su vez, los modelos más efectivos observados en empresas de alto rendimiento tienden a integrar estos elementos en un enfoque sistémico.

En síntesis, las respuestas a las preguntas de investigación permiten confirmar que:

- La escasez de talento no es solo un fenómeno estructural, sino el resultado de estrategias de gestión ineficaces que no logran conectar con las nuevas expectativas del mercado laboral (Pregunta 1).
- Las nuevas generaciones buscan flexibilidad, propósito y un liderazgo cercano; quienes no integran estas demandas, sufren mayor rotación (Pregunta 2).
- Los estilos de liderazgo más efectivos en este contexto son los transformacionales, participativos y empáticos, que promueven culturas inclusivas y motivadoras (Pregunta 3).
- Los modelos más eficaces de gestión del talento son aquellos que integran diversidad, formación continua y escucha activa del colaborador (Pregunta 4).
- Finalmente, la digitalización, la automatización y la IA son motores de cambio profundo que reconfiguran no solo las tareas, sino también las formas de atraer, desarrollar y fidelizar a las personas dentro de las organizaciones (Pregunta 5).

Finalmente, se recomienda que las organizaciones diseñen estrategias diferenciadas según la composición generacional de sus plantillas, implementen métricas de experiencia del empleado y desarrollen líderes con competencias digitales y socioemocionales, capaces de gestionar entornos VUCA y promover culturas organizacionales sostenibles.

Recomendaciones prácticas:

- Desarrollar programas de onboarding que conecten emocionalmente al nuevo colaborador con el propósito de la empresa.
- Incorporar métricas de experiencia del empleado (NPS, encuestas de clima, feedback 360).
- Diseñar propuestas de valor para el talento (EVP) diferenciadas por generación.
- Formar líderes en habilidades blandas clave: escucha activa, feedback, empatía, agilidad.

- Aplicar IA y tecnología de forma estratégica para mejorar la experiencia en el ciclo de vida del colaborador.
- Fomentar la cultura organizacional como activo clave para atraer y fidelizar talento.
- Promover beneficios no monetarios centrados en el bienestar (salud mental, días libres, flexibilidad).

En cuanto a los objetivos específicos propuestos al inicio de este trabajo, puede afirmarse que todos han sido abordados en los distintos capítulos de la investigación. Se identificaron los factores clave de rotación y retención (Cap. 1 y 4), se analizaron las expectativas generacionales (Cap. 2), se estudió el rol del liderazgo (Cap. 1 y 2), y se evaluaron los impactos de la transformación digital en la gestión del talento (Cap. 1 y 4). Asimismo, se aportaron ejemplos y modelos teóricos que permiten proponer estrategias aplicables para distintos tipos de organizaciones.

Además, se recomienda diferenciar estrategias según el tipo de organización. Por ejemplo, en pymes o emprendimientos de base local, puede priorizarse el liderazgo cercano, el reconocimiento informal, y una propuesta de valor centrada en el propósito. En cambio, empresas multinacionales pueden apoyarse en estructuras formales, formación continua, programas de bienestar y uso avanzado de tecnología aplicada a RR.HH. En el sector público, se sugiere incorporar esquemas de motivación intrínseca y participación colaborativa que contrarresten las restricciones estructurales propias del sistema.

LISTA DE REFERENCIAS

- Akinwale. (2015). Learning and Talent Development: aReview in Context. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, 1 (2).
- Allen , T., Johnson, R., Kiburz , Z., & Shockley , K. (2013). Conflicto trabajo-familia y acuerdos laborales flexibles: Deconstruyendo la flexibilidad. *Pers. Psychol.*
- Almaguer, A., & Malleuve, A. (2023). Informatización y transformación organizacional, claves de eficiencia y competitividad en el sistema empresarial. *Revista cubana de transformación digital. Vol 4.*
- Alsina, M. (1977). Elementos para una comunicación intercultural. *Afers Internacionals*, . núm. 36, *Fundación CIDOB.*
- Álvarez Orozco, D., & Ojeda Hidalgo, F. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya guanajuato. *Revista Caderno Profesionalde Marketing Unimep (UniversidadMetodista dePiracicaba)*, 5-14.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership.* Sage Publication.
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.* *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 8(1).
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadershipquestionnaire.* Palo Alto. California. *Consulting Psychologist Press.* .
- Bendezú Pacífico. (2020). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores.* doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes Estrategia Para un Liderazgo Eficaz.* Ediciones PaidósIberica.
- Boudreau , J., Jesuthasan , R., & Creelman , D. (2015). *Liderar el trabajo: Navegando un mundo más allá del empleo.* New Jersey: John Wiley & Sons; Hoboken.

- Caicedo-Basurto, R., Real-Freire, J., Manguis-Sabando, M., & Campo-Saransig, D. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*.
- Canossa-Montes de Oca, H., & Peraza-Villarreal, N. (2023). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral . *Digital Publixher*.
- Capell, J. (2018). Captar y retener talento de diferentes generaciones: baby boomers, Generación X, millennials. *Capitl Humano*. Obtenido de : <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=132019882&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cardona, D. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista EAN*, 81.
- Cardona, D., & Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. . *Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 .
- Chillakuri, B. (2020). Comprensión Generación Z esperanzas de heredar para eficaz incorporación. *Esmeralda Conocimiento*.
- Comfort y Franklin. (2011). El gerente internacional consciente. Cómo trabajar eficazmente en distintas culturas.
- CONFyE. (2022). Expectativas de la vida personal, familiar y laboral de las nuevas generaciones.
- Contreras Torres, F., & Barboza Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. .
- Corvalán, J. (2019). El impacto de la Inteligencia Artificial en el trabajo. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 10, 35-51.
doi:<https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/25870>

- Cuartas-Marín, J., Salinas-Ávila, J., & Marín-Idárragal, D. (2023). Casos empresariales de México, Colombia y Brasil en el contexto de las Ciencias, Económicas y Administrativas. UNAM.
- Cwaik. (2021). El Dilema Humano: Del homo sapiens al homo tech.
- David, N., & Kramer, C. (2001). *Ethnoarchaeology in Action*. Cambridge WorldArchaeology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dávila, L., & Mitta, D. (2015). Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes «millennials» en un grupo de organizaciones. Lima. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú,.
- Deloitte. (2023). *Tech Trends 2023*. Informe anual de Tendencias Tecnológicas de Deloitte.
- Deloitte. (2024). Encuesta Global 2024 a Millennials y Generación Z. Obtenido de <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/encuesta-millennial.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (2º ed.). Madrid, España: Pearson .
- Díaz Muñoz, & Quintana Lombeida. (2021). La gestión del talento humano y su influencia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Díaz, F. (2023). Cultura del dato, inteligencia artificial y RRHH. Capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, No. 386.
- Díaz, R. (2023). People Analytics, automatización y el futuro de RRHH. El momento de acelerar es hoy. *Capital humano: Revista para la integración y desarrollo de los Recursos Humanos*. N° 391.
- Dirección de Estudios del Ministerio de Trabajo de Francia (DARES. (2022). Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/francia-en-naciones-unidas/francia-y-la-organizacion-internacional-del-trabajo/>
- Eightfold, A. (2023). Employer brand and AI: How AI can connect with talent. Obtenido de <https://eightfold.ai>

- ENOE. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Escobedo Muñoz, A. (2020). *Rotación de personal. Causas e inconvenientes*. Gestiópolis.
- Estacio Maigual, S. (2012). *Efectos de la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo el modelo NTC-ISO 9001 en la gestión del recurso humano*. Signos. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/954>
- Fernández, J., & Fernández, A. (2020). *Liderazgo y desarrollo profesional*. Gestión y Talento.
- Forbes. (2023). *Informe: Los números detrás de la escasez de talento a nivel mundial*. Forbes.
- Forbes Argentina. (11 de 12 de 2024). *Cómo abordar el comportamiento tóxico en los grupos de trabajo*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-abordar-comportamiento-toxico-grupos-trabajo-n64163>
- García Aldana, D. (2012). *Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible*. *intellectum.unisabana.edu.co*. Obtenido de intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4594/130844.pdf?sequence=1
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2019). *Estrés e intenciones de rotación en organizaciones internacionales: Apoyo social y conciliación de la vida laboral y personal como recursos*. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R., & Rosales, M. (2011). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-hill.
- Gómez, & Rodríguez. (2021). *Transformación digital en las organizaciones: Retos y oportunidad*. Universitaria.
- Gómez, J., & Rodríguez, M. (2019). *Flexibilidad laboral y productividad*. Labor XXI.
- Gratton, L. (2011). *The shift. The future of work is already here*. London: Harper Collins.
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). *El camino hacia un lugar de trabajo saludable: Una revisión crítica que vincula las prácticas laborales saludables, el*

bienestar de los empleados y las mejoras organizacionales. doi:doi: 10.1037/1065-9293.58.3.129

Great Place to Work. (9 de 10 de 2023). Obtenido de <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/talento-joven-claves-para-atraer-a-la-nueva-generacion-laboral>

Group, M. (2024). Escasez de talento.

Hall. (9 de mayo de 2019). The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun. *Forbes*. Obtenido de Forbes. forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=7fa4f0357943

Harvard Business School Press. (2007). Retener a los Mejores Empleados. *Ediciones Gestión 2000*.

Hatun, A. (2007). Adaptation or expiration in family firms. Determinants of organizational flexibility in emerging economies. . UK: Cheltenham.

Hatun, A. (2010). Next generational talent management. Talent management to survive turmoil. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

Hatun, A. (2013). *The New Workforce Challenge. How Today's Leading Companies Are Adapting to the Future*. UK: palgrave macmillan.

Hernández Sampieri R. (2010) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill

Herway. (2020). Increase Productivity at the Lowest Possible Cost. [doi:gallup.com/workplace/321743/increase-productivity](https://doi.gallup.com/workplace/321743/increase-productivity)

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in work-related values,. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.

Hofstede.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country/argentina/>

- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: *The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- HRider. (2024). *Las 7 mejores prácticas para atraer y retener el talento*.
- Jolías, Prince. (2020). *Análisis del capital humano TIC en Argentina*. Buenos Aires.
- Joseph, Ng, Koh & Ang. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *Mis Quarterly*, .
- Juneja, P. (2019). *Role Of Managers In Inculcating Time Management Skills In Employees*. Institute of Management Tecnology IMT .
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management* . AMACON.
- Kim, K., ElTarabishy , A., & Bae, Z. (2018). Emprendimiento humano: Cómo centrarse en las personas puede impulsar una nueva era de riqueza y creación de empleo de calidad en un mundo sostenible. *J. Small Bus. Manag.*
- Klotz, A. (2021). *The Great Resignation*. Texas: Mays Business School.
- Klotz, A. (24 de marzo de 2022). El profesor que vio venir la Gran Renuncia: "Aquí ya están subiendo sueldos para frenarla". (D. e. Confidencial, Entrevistador) Obtenido de <https://www.elconfidencial.com/espana/2022-03-24/entrevista-anthony-klotz-gran-renu>
- Leadership Support. (2022). What's the cost of losing an employee or the real price of employee turnover [Cuál es el costo de perder un empleado o el precio real de la rotación de empleados]. *Leadership support*. ls-s.com/en/blog/employee-turnover.html.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*,. Buenos Aires: *Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA*,.
- López. (2022). Los servicios basados en conocimiento: ¿una oportunidad para la transformación productiva? En A. López, M. Fuchs, J. Lachman y P. Pascuini

- (eds.), Nuevos sectores productivos en la economía argentina: impactos sobre el desarrollo y polít. Buenos Aires: Eudeba.
- López, J., Pérez, G., & Zavala, A. (2023). La gestión estratégica de recursos humanosaliada de las tecnologías informáticas: *Revisión sistemática de literatura. Alianzas y tendencias*. Guanajuato: BUAP.
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T., & van Der Wel, K. (2014). ¿Un acto de equilibrio? Equilibrio entre vida laboral y personal, salud y bienestar en los Estados de bienestar europeos. *Eur. J. Public Health*. .
- McKinsey. (2023). El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa.
- Melamed, A. (2022). El futuro del trabajo ya llegó. Paidós.
- Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod, . (2001). La guerra por el talento. Boston: Harvard Business School Press.
- MIT Sloan Management Review. (2019). The path to digital transformation: Ascompanies increase their digital capabilities, a variety of cultural, organizational, and technical shifts need to take place. Obtenido de <https://sloanreview>.
- Monroy, S. (2024). Cuáles son las soft skills más demandadas por las empresas en 2024?
- Montero, G. (2021). El impacto de la transformación digital en la gestión del Talento. *Universidad Complutense de Madrid (tesis doctoral)*. Obtenido de <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/85c19037-7544-49ff-992b-40dde59e6bf7/content>
- Morales. (2019). Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquilladoras. México.
- Moreira Martins, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología social.
- Morrison, A. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39 (2 y 3).

- Mosadeghrad, A. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency, *Research in Medical Sciences, Vol. 8*. Isfahan,.
- Mostafa, B., & Hassan, S. (s.f.). University Branding Impact on Academic Staff Commitment in the Egyptian Private Higher Education Sector. British Academy of Management.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice*. . SAGE Publications.
- OMS. (2020). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases.
- Peranzola & Troilo. (2023). Factores clave en la retención. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Pettigrew, Whittington, Melin, Sánchez-Runde, van den Bosch, Ruigrok & Numagami. (2012). *Innovative forms of organizing*. London: Sage.
- Prieto, P. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- PwC. (2023). 28° Encuesta Anual Global de CEOs - La reinención en el corazón del negocio y el avance imparable de la inteligencia artificial. Uruguay.
- PwC. (2023). Encuesta de tecnologías emergentes 2023.
- Randstad. (2023). Employer brand research. Un trabajo de investigación.
- Randstad. (2023). *Randstad Employer Brand Research 2023*.
- Randstad. (2023). *Soft skills, qué son y para qué sirven las habilidades que piden hoy en todos los trabajos*.
- Randstad. (2024) Understanding talent scarcity
- Randstad. (s/f). *la importancia de la marca empleadora*.

- Rankmi. (2024). Millennials y Generación Z: cómo atraer y retener estos talentos. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/millennials-y-generacion-z-como-atraer-y-retener-estos-talentos>
- Real Academia Española. (en línea).
- Research, I. G. (2020). Los retos del 2025. Obtenido de <https://inac-global.com/>
- Rimita, K. (2019). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA). Business Environment. Walden University.
- Rivero, A. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura.
- Romero, M. (2021). Gestión del talento humano: Perspectivas contemporáneas. Innovadora.
- Rueda, F. (2023). *La Revolución de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos*. Valladolid.
- Ruiz, A. (2023). La revolución de la inteligencia artificial en RRHH. ¿estás listo para atreverte al cambio? *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los Recursos Humanos*. N° 387.
- Salazar, R., Toledo, A., & Andarade, F. (2023). Disrupción Tecnológica en la Gestión de Talento Humano. *Journal of Science and Research*, 8(1), .
- Sánchez Hernández, M. I., González López, Ó., Buenadicha-Mateos, M., & Tato Jiménez, J. L. (2019). El equilibrio entre vida laboral y personal en las grandes empresas y las cuestiones pendientes para la implicación de las nuevas generaciones en el trabajo. Badajoz: Pub Med Central.
- Sandulli, & Chesbrough. (2009). Open business models: The two sides of open business models. Universia Business.
- Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership. (Vol. 2). . John Wiley y Sons.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? California: California Management Vol 61.

- Schwab , K. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial*. Londres: Books Ltd.
- Sinek. (2020). *The infinite game*. Portfolio Penguin.
- Solano, A., Perugini, A., Benatuil, M., Nader, D., & Solano, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Terlizzi, N. (2023). *Cómo impacta la Inteligencia Artificial en los Recursos Humanos y la retención de talento*.
- Twenge, J. (2010). *Una revisión de la evidencia empírica sobre las diferencias generacionales en las actitudes laborales*. *J. Bus. Psychol.*
- Urik., Hollensbe, Fairhurst. (2017). *Differences in Understanding Generation in the workforce*. *Journal of Intergenerational Relationships*, 15 (3).
- Users, L. (2022). *Cómo ayuda la inteligencia artificial en la gestión de las personas*. *Business Review Num 322*.
- Vázquez. (2020). *Habilidades blandas y adaptación en el mercado laboral del futuro*. Universitaria.
- Villanova, Zorrilla y Silveria. (2019). *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. *Economistas*, 161(1).
- Vivas, F. (2021). *Como piensan las máquinas*. Galerna.
- Webb, L., Darling, J., & Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development in the 21st Century*.
- World Economic Forum. (2021). *¿Qué es la "Industria 4.0" y qué significará para los países en desarrollo?* WEFForum.org.
- Younas, M. y Bari, M. W. (2020). *Y The relationship between talent management practices*. doi:org/10.1080/1331677X.2020.1748510