

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Rotación de Personas Jóvenes en las PyMEs de Agencias de Medios en AMBA

Autor/es:

Aloise, Nicolas - LU: 1153507

Dalmazo Brasseur, Micaela - LU: 1149774

De Elia, Juan - LU: 1140539

Korch, Constanza Erica - LU: 1149921

Carrera:

Administración de Empresas

Tutor/es:

Chaves, María Victoria

Año:

2026

Dedicatorias

Korch, Constanza Erica:

A mis papás, por ser el pilar fundamental de cada uno de mis logros. Gracias por su amor incondicional y por confiar en mí más que nadie, incluso cuando hasta yo dudaba de mí misma. Gracias por hacerme quien soy hoy, por acompañarme en cada paso que doy y por permitirme acceder a una educación privilegiada que sé que me brindará las herramientas para alcanzar mis sueños. Este trabajo representa también el fruto de todo lo que ustedes sembraron en mí y, por eso, este logro les pertenece tanto como a mí.

Papá, gracias por enseñarme el valor del trabajo y demostrarme que el esfuerzo, la dedicación y la constancia siempre encuentran su recompensa. Sos un claro ejemplo de superación, compromiso y perseverancia, y una persona a la que admiro profundamente.

Mamá, gracias por inculcarme la paciencia, la fortaleza y la perseverancia. Gracias por estar siempre ahí para escucharme, contenerme y acompañarme en cada desafío. Gracias por recordarme quién soy y de lo que soy capaz, y por hacerme sentir orgullosa de mí misma incluso en los momentos en que más me costaba verlo.

A mis amigos, por estar presentes tanto en las buenas como en las no tan buenas. Gracias por acompañarme en mis momentos de crisis, por impulsarme a seguir adelante y por celebrar cada uno de mis logros como si fueran propios. Su amistad incondicional es y siempre será una fuente constante de motivación y una parte fundamental de este camino.

Finalmente, dedico este trabajo a mis compañeros de tesis, a quienes hoy puedo considerar amigos. Agradezco haber tenido el privilegio de encontrarme con personas tan valiosas, con quienes este proceso de investigación se volvió mucho más llevadero. Las risas y las anécdotas nunca faltaron, y me llevo no solo la satisfacción de haber alcanzado esta meta juntos, sino también una hermosa amistad que espero seguir construyendo.

De Elia , Juan:

Este trabajo se lo dedico, en primer lugar, a mi papá, quien se esforzó toda su vida para brindarme las mejores oportunidades posibles. Gracias por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y el compromiso, y por ayudarme a convertirme en la persona que soy hoy.

A mi hermano y a mis hermanas, por acompañarme en cada etapa de este camino, por su apoyo incondicional y por estar siempre presentes cuando los necesité.

A mis amigos, los de toda la vida y los que fui encontrando en el camino. A aquellos que me acompañan desde que tengo cuatro años y han sido parte de cada etapa de mi crecimiento, y también a los que conocí durante la facultad, con quienes compartí desafíos, aprendizajes y grandes momentos. Gracias por su apoyo, por las risas, por los consejos y por estar presentes tanto en los buenos como en los malos momentos.

También quiero dedicar unas palabras especiales a mi grupo de tesis. No solo tuve la suerte de trabajar junto a personas comprometidas y capaces, sino que también encontré amistades que hicieron este proceso mucho más llevadero y enriquecedor. Espero que los vínculos que construimos durante este recorrido continúen creciendo y nos acompañen mucho más allá de este proyecto.

Y, por último, a mi mamá. Aunque hoy no pueda estar físicamente conmigo para compartir este momento, sé que estaría orgullosa de verme llegar hasta aquí. Su amor, sus enseñanzas y su recuerdo me acompañaron en cada paso de este recorrido. Incluso en los días más difíciles, pensar en ella me da la fuerza para seguir adelante, levantarme cada mañana y buscar un futuro mejor. Su vida y la manera en que enfrentó cada desafío siguen siendo una fuente de inspiración para mí y me recuerdan que siempre vale la pena seguir luchando por aquello que uno sueña. Este logro también es suyo.

Aloise, Nicolas:

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de toda mi formación. Gracias por brindarme las oportunidades necesarias para crecer, por acompañarme en cada desafío y por confiar en mí incluso en los momentos de mayor incertidumbre.

A mis hermanas, por ser un ejemplo constante de dedicación, compromiso y superación. Las admiro profundamente y agradezco todo lo que he aprendido observando su camino y compartiendo la vida con ustedes.

A mis compañeros de tesis, por haber compartido este desafío conmigo. Gracias por el compromiso, el compañerismo y el esfuerzo que cada uno aportó para llevar adelante este proyecto. También agradezco las risas, los buenos momentos y todo lo compartido durante este proceso, que hicieron que el recorrido fuera mucho más llevadero.

A mis amigos, por su amistad, su apoyo constante y por las innumerables risas compartidas. Gracias por estar presentes durante esta etapa, por acompañarme en los buenos y malos momentos, y por hacer el camino mucho más llevadero.

A los profesionales y participantes que colaboraron con esta investigación, por su tiempo, predisposición y valiosos aportes, sin los cuales este trabajo no habría sido posible.

Dalmazo Brasseur, Micaela:

A mi familia, por su apoyo incondicional durante todo este recorrido. Gracias por hacerme sentir, aún a la distancia, que nunca estuve sola en este camino.

Especialmente a mis papás, gracias por hacer posible que pudiera venir a Buenos Aires a estudiar. Gracias por enseñarme, con el ejemplo, que con trabajo, esfuerzo y perseverancia todo llega; por inculcarme los valores que hoy me definen, por impulsarme a nunca bajar los brazos y por apoyarme en cada decisión. Son el mayor sostén de mi vida. Este logro es tan suyo como mío, gracias por hacerme creer que siempre podía llegar un poco más lejos.

A mi hermano, mi mejor compañero. Gracias por acompañarme, entenderme y hacerme sonreír incluso en los momentos más difíciles. Especialmente durante el último tramo de esta etapa, tenerte cerca hizo que todo fuera un poco más liviano.

A mis amigos, los que me acompañaron desde Chajarí, los que la facultad me regaló y los que hicieron que Buenos Aires se sintiera un poco como en casa. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles, por celebrar cada pequeño logro y, sobre todo, por confiar en mí cuando ni siquiera yo podía hacerlo. Gracias por recordarme, una y otra vez, que era capaz de llegar hasta acá. Sin ustedes, este camino no habría sido el mismo.

A mis compañeros en este trabajo, que hoy puedo llamar amigos. Gracias por cada risa, cada charla y por hacer de este proceso un recuerdo inolvidable. No hubiera imaginado un mejor grupo para cerrar esta etapa.

A Sofi, Gise y Yani, quienes fueron una gran inspiración para este trabajo final. Gracias por confiar en mí y darme un espacio para crecer profesional y personalmente.

Por último, a mis abuelos, quienes comenzaron este camino conmigo y hoy ya no están. Perderlos fue lo más difícil de estos años. Espero que, donde sea que estén, se sientan orgullosos de mí.

Agradecimientos

Este Trabajo Final representa no sólo la culminación de una etapa académica, sino también el resultado del esfuerzo, la dedicación y el acompañamiento de muchas personas que hicieron posible llegar hasta aquí. Por ello, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a quienes contribuyeron, de distintas maneras, a nuestra formación y al desarrollo de esta investigación.

Agradecemos a la Universidad Argentina de la Empresa por brindarnos una formación académica de excelencia y acompañarnos a lo largo de todo nuestro recorrido universitario, contribuyendo significativamente a nuestro crecimiento profesional y personal.

Queremos agradecer especialmente a nuestra tutora de tesis, María Victoria Chaves, por su compromiso, orientación y acompañamiento durante este proceso. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a todos los docentes que formaron parte de nuestra trayectoria académica y dejaron una valiosa huella en nuestra formación.

A su vez, agradecemos profundamente a todos los profesionales que participaron y colaboraron con esta investigación: Patricia Jebesen, Loreley Baumwollspinner, Consuelo Summers, Yanina Giménez, Karina Bergamini, Pablo Laferrere, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli, Paulina Sánchez, Verónica Gruñeiro, Fabiana Isabela Vergara, Alejandro Jesús Pérez Ovalles, Franjineth Wu, Brenda Mailen Franco Marsala, Ornella Parafati, Sofía Luzzi, Camila Medrano y Brenda Guerreño. Sus aportes, experiencias y tiempo fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y hacer posible su realización.

Por último, agradecemos a todas las personas que nos acompañaron durante este camino, brindándonos apoyo, confianza y motivación para alcanzar este importante objetivo.

Muchas gracias.

Índice

Resumen Ejecutivo	10
Palabras Clave	10
Abstract	11
Keywords	11
Capítulo 1: Introducción	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación del Problema	14
1.3 Alcance de la Investigación	16
1.4. Objetivo Central	17
1.5 Objetivos Específicos	17
Capítulo 2: Marco Teórico	18
2.1 Marco Contextual	18
2.1.1 Argentina y la Rotación Voluntaria en las Agencias de Medios	18
2.2 Estado del Arte	19
2.3 Rotación Voluntaria de los Jóvenes Profesionales	21
2.3.1 Generación Z en el Ambiente Laboral	21
2.3.2 Introducción a la Rotación Voluntaria	22
2.3.3 Cambios Generacionales	24
2.4 Afecciones Organizacionales	26
2.4.1 Estabilidad y Dinámica de los Equipos de Trabajo	26
2.4.2 Clima Organizacional	28
2.4.3 Liderazgo y Gestión de Equipos	29
2.4.4 Conclusión de Afecciones Organizacionales	30
2.5 Eficiencia Operativa	31
2.5.1 Factores Organizacionales	31
2.5.2 Continuidad de Procesos	32
3.5.3 Dimensionamiento	33
2.6 Costos Organizacionales	33
2.6.1 Importancia y Aplicación a la Rotación	34
2.6.2 Dimensionamiento	35
Capítulo 3: Marco Conceptual	35
Capítulo 4: Metodología de la Investigación	37
4.1 Descripción del Diseño de Investigación	37
4.2 Matriz de Variables y Datos	39
4.3 Triangulación	42
4.3.1 Triangulación Metodológica	42
4.3.2 Triangulación de Voces	44
4.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos	46
Capítulo 5: Resultados de la Investigación	48
5.1 Resultados de las Encuestas	48
5.2 Resultados de las Entrevistas	57
5.2.1 Análisis Individual de las Entrevistas	60

5.2.1.1 Voces de Experto	60
5.2.1.2 Informantes Clave	63
5.3 Resultados del Focus Group	74
5.3.1 Cambios Generacionales y Predisposición a la Movilidad Laboral	74
5.3.2 Influencia del Liderazgo sobre la Permanencia	75
5.3.3 Impacto sobre los Equipos y la Continuidad Operativa	76
Capítulo 6: Análisis Integral de los Datos	77
6.1 Rotación de Profesionales Jóvenes	78
6.2 Afecciones Organizacionales	83
6.3 Eficiencia Operativa	85
6.4 Costos Organizacionales	91
6.4.1 Costos Directos	91
6.4.2 Costos Indirectos	93
6.4.3 Percepción y Medición de los Costos de la Rotación	96
6.5 Tablas Comparativas del Análisis Integral	98
Capítulo 7: Conclusiones Finales	100
7.1 Conclusiones de Objetivos Específicos	100
7.2 Respuesta a la Pregunta de Investigación	106
Referencias Bibliográficas	109
Anexos	114

Índice de Figuras

Figura 1	42
Figura 2	44
Figura 3	49
Figura 4	50
Figura 5	50
Figura 6	51
Figura 7	52
Figura 8	52
Figura 9	53
Figura 10	53
Figura 11	53
Figura 12	54
Figura 13	54
Figura 14	55
Figura 15	55
Figura 16	56
Figura 17	56

Índice de Tablas

Tabla 1	25
Tabla 2	39
Tabla 3	57
Tabla 4	72
Tabla 5	78
Tabla 6	81
Tabla 7	87
Tabla 8	90
Tabla 9	98
Tabla 10	99

Resumen Ejecutivo

El objetivo general de la presente investigación consistió en analizar el impacto de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z sobre la eficiencia operativa y los costos organizacionales en las PyMEs de agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Para alcanzar este propósito, se definieron y delimitaron conceptos vinculados a la rotación voluntaria, las características laborales de la Generación Z, las afecciones organizacionales, la eficiencia operativa, la continuidad de los procesos y los costos organizacionales. Asimismo, se incorporaron aportes teóricos relacionados con los cambios generacionales, gestión del talento, conservación del conocimiento y la administración organizacional, con el fin de construir un marco conceptual que permitiera comprender el fenómeno estudiado.

La investigación buscó responder al interrogante acerca de cómo la alta rotación de profesionales jóvenes impacta en la eficiencia operativa y los costos organizacionales dentro de las PyMEs de agencias de medios del AMBA, considerando también sus efectos sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el clima organizacional, las dinámicas de liderazgo y la continuidad de los procesos. Para ello, se desarrolló una metodología descriptiva con enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos.

El trabajo integró una revisión bibliográfica con una encuesta dirigida a jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Z que trabajan o trabajaron en agencias de medios del AMBA, entrevistas a expertos e informantes clave y un focus group con colaboradores del sector. La triangulación metodológica y de voces permitió relevar percepciones y experiencias relacionadas con la rotación voluntaria, aportando una visión integral sobre las causas del fenómeno y las dimensiones organizacionales involucradas.

Palabras clave: Rotación voluntaria, Generación Z, eficiencia operativa, costos organizacionales, agencias de medios.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the impact of voluntary turnover among young professionals belonging to Generation Z on operational efficiency and organizational costs in small and medium-sized media agencies located in the Metropolitan Area of Buenos Aires (AMBA). To achieve this objective, concepts related to voluntary turnover, Generation Z's work characteristics, organizational impacts, operational efficiency, process continuity, and organizational costs were defined and delimited. In addition, theoretical contributions concerning generational changes, talent management, knowledge retention, and organizational management were incorporated in order to build a conceptual framework that would facilitate the understanding of the phenomenon under study.

This research sought to answer the question of how high turnover rates among young professionals affect operational efficiency and organizational costs within media agency SMEs in AMBA, while also considering their effects on team stability, organizational climate, leadership dynamics, and process continuity. To address this question, a descriptive research design with a mixed-method approach was adopted, combining both quantitative and qualitative data collection techniques.

The study integrated a literature review with a survey administered to Generation Z professionals currently working or previously employed in media agencies within AMBA, interviews with experts and key informants involved in people management, processes, and operations, and a focus group composed of professionals from the sector. The methodological and stakeholder triangulation approach made it possible to gather perceptions and experiences related to voluntary turnover, providing a comprehensive understanding of the causes of the phenomenon and the organizational dimensions involved.

Keywords: Voluntary turnover, Generation Z, operational efficiency, organizational costs, media agencies.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

Desde hace ya un par de años, tanto en el ámbito académico como social, los jóvenes viven rodeados de comparaciones entre su generación y la de sus padres, e incluso la de sus abuelos. Persisten afirmaciones tales como: “las generaciones anteriores duraban toda la vida en una empresa”, “los jóvenes no saben lo que es un trabajo estable”, o que “ante el primer inconveniente deciden cambiar de empleo en lugar de persistir”.

Detrás de estas percepciones, subyace una cuota de realidad que hoy atormenta al mercado de trabajo, no solo a escala nacional, sino también a escala global. La encuesta “*Gen Z and Millennials*” de Deloitte, realiza publicaciones anuales sobre las preocupaciones y prioridades de ambas generaciones, y en su última edición, donde se entrevistaron más de 23.000 participantes de 44 países, arroja estadísticas clave. Al hablar sobre intención de renuncia y permanencia, asegura que aproximadamente el 35% de la Gen Z y el 22% de los Millennials manifiestan el deseo de dejar su empleo actual en un plazo de dos años. Asimismo, sólo un tercio de los encuestados proyecta permanecer en su organización actual por más de un lustro.

A nivel nacional, esta tendencia se acentúa. De acuerdo al estudio “*Generación Z en el mundo laboral: enfocados en el futuro, moviéndose rápidamente*” de Randstad, el 33% de los trabajadores de la Generación Z en Argentina anticipa que cambiará de empleo en los próximos 12 meses; es decir, 1 de cada 3 jóvenes planea rotar durante el año 2026. Estos datos se ven respaldados por relevamientos de Infobae (2025), los cuales indican que solo el 16% de los jóvenes argentinos aspira a un trabajo tradicional en relación de dependencia de larga duración. En consecuencia, el 84% restante se inclina por esquemas basados en proyectos, emprendimientos o trayectorias de alta movilidad.

Particularmente, esta problemática adquiere una relevancia significativa dentro de la industria de las agencias de medios, caracterizadas por estructuras dinámicas, una elevada dependencia del capital humano y una fuerte orientación al trabajo colaborativo. En este contexto, la capacidad de atraer, desarrollar y retener profesionales constituye un factor clave para la competitividad de las organizaciones. En Argentina, Interact, asociación que nuclea a las principales agencias de medios y comunicación del país, identifica entre sus objetivos estratégicos la formación y el desarrollo de nuevos talentos, evidenciando la importancia que adquiere el capital humano como recurso fundamental para el sector.

Esta relevancia se vuelve aún más significativa frente a los desafíos que enfrenta la industria para retener talento. Diversas publicaciones especializadas del sector advierten sobre crecientes dificultades para sostener profesionales dentro de las agencias. En este sentido, Adlatina, uno de los medios especializados más reconocidos y consultados por los profesionales de la publicidad, el marketing y los medios en América Latina, señala la fuga de talento como una de las principales problemáticas que atraviesan actualmente las agencias, llegando a calificarla como una “señal de alerta” para la industria. En la misma línea, estudios difundidos por medios especializados del sector indican que el 75% de los profesionales no se imagina trabajando en una agencia dentro de los próximos diez años, reflejando los desafíos de retención que enfrentan estas organizaciones. Asimismo, distintos relevamientos del mercado señalan que los perfiles jóvenes vinculados a la comunicación, el marketing y los medios presentan elevados niveles de movilidad laboral, impulsados por nuevas modalidades de trabajo, búsqueda de flexibilidad, oportunidades de desarrollo y posibilidades de inserción en mercados internacionales (Deloitte, 2025; Randstad, 2025).

En este tipo de organizaciones, gran parte de la operatoria depende de la continuidad de los equipos, del conocimiento acumulado y de la interacción constante entre colaboradores y clientes. En este sentido, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) sostienen que en las organizaciones basadas en el conocimiento, una parte significativa del

valor organizacional reside en el conocimiento tácito desarrollado a través de la experiencia y de la interacción cotidiana.

No obstante, este fenómeno de movilidad frecuente no es una novedad absoluta en la literatura económica. De hecho, varios autores se manifiestan en esta materia, y el mayor exponente fue Johnson, cuando en el año 1978, desarrolla la teoría del “Job shopping”. Sus ideas plantean que los primeros años en el mercado de trabajo se corresponden con un proceso productivo en el cual los jóvenes buscan un mejor “matching” a través del pasaje por diferentes ocupaciones.

Sin embargo, si bien este comportamiento puede resultar eficiente desde la perspectiva individual, en el contexto organizacional contemporáneo, caracterizado por estructuras más dinámicas, equipos reducidos y una fuerte dependencia del conocimiento tácito, la rotación frecuente deja de ser un proceso neutral para transformarse en un factor de disrupción operativa. En este sentido, el job shopping no solo implica una etapa de aprendizaje para el trabajador, sino también una transferencia constante de costos hacia las organizaciones, que deben afrontar ciclos repetidos de incorporación, capacitación y adaptación, afectando la estabilidad de los procesos y la eficiencia en la ejecución de tareas.

Bajo este contexto, surge la necesidad de indagar no solo en las causas de esta movilidad, sino en cómo este comportamiento impacta directamente en el tejido operativo y financiero de las organizaciones que los emplean.

1.2 Justificación del Problema

Al reconocer que la rotación juvenil es una problemática estructural que atraviesa el mercado laboral contemporáneo, respaldada tanto por marcos teóricos clásicos como por evidencia empírica reciente, se vuelve imperativo profundizar en sus derivaciones sistémicas. Esta movilidad constante, motivada por la búsqueda de un entorno que se adapte a las

preferencias individuales, no sólo redefine las trayectorias profesionales de los individuos, sino que genera impactos significativos en las organizaciones que los emplean.

Siguiendo con esta línea, la rotación de personal, analizada desde una perspectiva de gestión organizacional, constituye una de las principales ineficiencias críticas que enfrentan las empresas modernas. Según el *Work Institute*, los costos indirectos pueden conformar más de dos tercios del costo de perder a un empleado, y estiman que cada empleado perdido le cuesta a la empresa, en promedio, un tercio de su salario anual. De esta manera, cuando la movilidad de los jóvenes se vuelve una constante estructural, deja de ser un fenómeno de conducta individual para transformarse en un riesgo operativo.

En particular, esta problemática adquiere una relevancia aún mayor en industrias intensivas en capital humano y conocimiento, como es el caso de las agencias de medios. En este tipo de organizaciones, el valor generado se encuentra estrechamente vinculado a la experiencia acumulada de los equipos, la gestión de cuentas y la continuidad en la relación con los clientes. En esta línea, Nonaka y Takeuchi (1995), en *The Knowledge-Creating Company*, afirma que el conocimiento se construye a partir de la experiencia y de la interacción continua entre los miembros de los equipos. En consecuencia, la desvinculación frecuente de colaboradores implica no sólo la pérdida de recursos humanos, sino también de conocimiento difícil de transferir y reconstruir. A diferencia de sectores más estandarizados, las agencias operan bajo estructuras dinámicas y equipos reducidos, donde la especialización y la coordinación interna resultan factores clave para el funcionamiento operativo.

Si bien la literatura suele abordar la rotación desde la satisfacción del empleado, existe una notable carencia de análisis que cuantifique este impacto en términos de indicadores de desempeño y márgenes de rentabilidad. La presente investigación busca cerrar esa brecha, demostrando que la retención de talento joven no es un objetivo de bienestar, sino una estrategia de eficiencia operativa y reducción considerable de costos organizacionales.

En definitiva, este trabajo se justifica en la necesidad de dotar a las organizaciones de herramientas analíticas que les permitan medir la pérdida de competitividad que genera la rotación, permitiendo transitar de una gestión reactiva de personal hacia una administración estratégica de la capacidad operativa.

Esto nos lleva a la siguiente pregunta:

¿De qué manera el fenómeno de la alta rotación de personas jóvenes (18-30 años) impacta en la eficiencia operativa y los costos organizacionales en las PyMEs de Agencias de Medios del Área Metropolitana de Buenos Aires?

1.3 Alcance de la Investigación

Dado que el interrogante planteado presenta un alto nivel de amplitud, resulta necesario delimitar el objeto de estudio a fin de posibilitar un abordaje metodológico viable y la obtención de evidencia empírica pertinente.

En este sentido, la presente investigación está abocada a la rotación de personas jóvenes, de entre 18 y 30 años, que desarrollen o hayan desarrollado sus actividades laborales dentro de la República Argentina, específicamente dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires, y cuyo núcleo de trabajo sean las Agencias de Medios de pequeño y mediano tamaño empresarial.

Por otra parte, la investigación se limita al análisis de la rotación voluntaria de los empleados, entendida como aquella situación en la cual la decisión de desvinculación es tomada por el trabajador, sin intervención directa de la organización. Esta delimitación permite focalizar el análisis en los factores asociados a la decisión individual de abandono y en sus implicancias sobre la estructura y los procesos organizacionales.

Finalmente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo con herramientas cuantitativas y cualitativas, orientadas a identificar, medir y analizar el impacto de la rotación en variables operativas y organizacionales relevantes.

1.4 Objetivo Central

El propósito central de la presente investigación es analizar el impacto de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z sobre la eficiencia operativa y los costos organizacionales en agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.

1.5 Objetivos Específicos

1. Identificar las principales causas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.
2. Analizar el impacto de la rotación voluntaria sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el clima organizacional y las dinámicas de liderazgo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.
3. Evaluar el impacto de la rotación voluntaria sobre la continuidad de los procesos, la productividad operativa y la conservación del conocimiento dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.
4. Analizar los efectos de la rotación voluntaria sobre los costos organizacionales con respecto al reemplazo, capacitación y funcionamiento operativo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.
5. Proponer recomendaciones orientadas a disminuir el impacto organizacional de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Marco Contextual

2.1.1 Argentina y la Rotación Voluntaria en Agencias de Medios

En Argentina, durante los últimos años, la rotación voluntaria de jóvenes profesionales está consolidada como una problemática relevante para las organizaciones, especialmente en sectores con alta participación de trabajadores jóvenes y dinámicas laborales aceleradas, como tecnología, servicios, marketing, publicidad y agencias de medios.

Según un informe elaborado por Wellhub, la rotación de personal continúa representando una variable estratégica para las empresas argentinas. El estudio estima que en 2026 la rotación promedio es cercana al 12%, manteniéndose una tendencia sostenida respecto de años anteriores. Asimismo, el in

forme señala que sectores vinculados a servicios, como las agencias de medios, operaciones y actividades digitales, presentan niveles superiores al promedio general. En relación con ello, entre 2024 y 2025, el 12% de las personas ha cambiado efectivamente de empleo.

En este contexto, las agencias de medios constituyen organizaciones particularmente expuestas a este fenómeno, debido a ciertas características estructurales propias de la actividad. Estas empresas operan en entornos atravesados por cambios tecnológicos constantes, exigencias comerciales inmediatas y trabajo simultáneo sobre múltiples cuentas y clientes. A su vez, gran parte de sus equipos se encuentra conformada por jóvenes profesionales pertenecientes principalmente a la Generación Z y Millennials, especialmente en áreas vinculadas a planificación, análisis de métricas, campañas digitales, cuentas y comunicación.

En relación con ello, distintos estudios sobre el mercado laboral argentino evidencian transformaciones significativas en las expectativas de los trabajadores jóvenes. El informe

Workmonitor Argentina elaborado por Randstad (2024) señala que el 52% de los jóvenes pertenecientes a la Generación Z considera la flexibilidad laboral como uno de los factores más importantes al momento de permanecer en una empresa, mientras que el 48% afirma que no aceptaría un empleo que afecte negativamente su bienestar personal. Asimismo, el 44% manifiesta intención de abandonar su trabajo actual debido a la falta de oportunidades de crecimiento profesional.

En la misma línea, Mercer (2023), en el informe Talent Trends Argentina, sostiene que más del 60% de los jóvenes profesionales permanecería en una organización únicamente si percibe oportunidades concretas de desarrollo profesional, mientras que el 47% considera que la cultura organizacional influye directamente sobre su decisión de permanencia.

Por su parte, Deloitte (2024), en el informe Global Gen Z and Millennial Survey, argumenta que las generaciones jóvenes presentan mayores niveles de estrés laboral, menor intención de permanencia prolongada y una creciente predisposición hacia la movilidad laboral. El estudio señala que más del 50% de los jóvenes pertenecientes a la Generación Z considera cambiar de empleo en el corto plazo, mientras que el 86% prioriza el equilibrio entre vida personal y laboral.

Finalmente, Randstad (2009) considera que las prácticas de gestión de personas y la calidad de vida laboral poseen un impacto directo sobre la productividad y la eficiencia organizacional. En este sentido, la elevada rotación voluntaria de jóvenes profesionales representa actualmente uno de los principales desafíos para las agencias de medios, debido a sus posibles efectos sobre la eficiencia operativa, la estabilidad interna y los costos organizacionales.

2.2 Estado del Arte

La relación entre la rotación laboral de los trabajadores pertenecientes a la Generación Z y su impacto sobre el desempeño organizacional constituye un campo de

estudio que ha cobrado creciente relevancia en los últimos años. Sin embargo, la evidencia empírica disponible muestra que la literatura se encuentra fragmentada en dos grandes líneas de investigación. Por un lado, los factores que explican la permanencia o salida de los jóvenes profesionales, y por otro lado, los efectos sobre variables como la productividad, la transferencia de conocimiento, la coordinación interna y los costos organizacionales. No obstante, son relativamente escasos los trabajos que integran ambas dimensiones dentro de un mismo modelo de análisis (Kgarimetsa & Naidoo, 2024; Balthrop & Jung, 2024; Costa et al., 2024).

Dentro de la primera línea de investigación, Kgarimetsa y Naidoo (2024), en un estudio realizado sobre trabajadores pertenecientes a la Generación Z, encontraron que el reconocimiento laboral y la flexibilidad en las modalidades de trabajo presentan una relación positiva con la retención de empleados jóvenes. En contraste, las oportunidades de desarrollo profesional no evidencian una influencia significativa sobre la permanencia de los trabajadores. Los autores concluyen que las experiencias de trabajo y las condiciones efectivamente percibidas poseen una mayor incidencia sobre la decisión de permanencia que las promesas de crecimiento futuro.

En la misma línea, Kycia, Niemczynowicz y Nieżurawska-Zajac (2021) consideran que la claridad en las responsabilidades y la posibilidad de realizar trabajos desafiantes constituyen factores centrales para el *engagement* de los trabajadores pertenecientes a la Generación Z. Complementariamente, Nieżurawska (2022) sostiene que la motivación de esta generación se encuentra estrechamente vinculada al bienestar y al sentido otorgado al trabajo, por lo que su deterioro puede generar fluctuaciones de personal y perturbaciones en el funcionamiento de las organizaciones.

Por otra parte, diversos estudios analizan el impacto organizacional. Balthrop y Jung (2024), evidencian que la estabilidad en la permanencia del personal influye directamente sobre la continuidad operativa. Asimismo, Costa (2024) manifiesta que la retención del

talento constituye una ventaja competitiva para las organizaciones intensivas en conocimiento, destacando la importancia de factores como seguridad psicológica, flexibilidad laboral, clima organizacional y proyectos desafiantes para la permanencia de los trabajadores.

En el contexto argentino, Valdamarín (2022) desarrolla una investigación sobre rotación de personal, vinculando indicadores de *engagement* con métricas concretas de desempeño comercial. Sus resultados muestran que factores como los desafíos laborales, las condiciones de trabajo y las oportunidades externas influyen significativamente sobre la permanencia de los empleados. Asimismo, el estudio demuestra la posibilidad de analizar la rotación no solo desde una perspectiva de recursos humanos, sino también a partir de indicadores operativos vinculados al desempeño del negocio.

En síntesis, la evidencia empírica reciente obtenida de trabajos de investigación, sugiere que factores como flexibilidad, reconocimiento, claridad de rol y el apoyo organizacional son fundamentales para combatir la rotación. Asimismo, los estudios coinciden en señalar los efectos sobre la continuidad operativa y los costos organizacionales. Sin embargo, persiste la escasez de trabajos de investigación que integren ambas dimensiones, particularmente en contextos latinoamericanos y en industrias intensivas en conocimiento como las agencias de medios.

2.3 Rotación Voluntaria de los Jóvenes Profesionales

2.3.1 Generación Z en el Ambiente Laboral

La Generación Z comprende a los individuos nacidos aproximadamente entre mediados de la década de 1990 y principios de 2010. Se caracteriza por ser la primera generación que creció en un contexto completamente digitalizado, atravesado por el uso masivo de internet, redes sociales y tecnologías de comunicación instantánea.

Prensky (2001), en el artículo “Digital Natives, Digital Immigrants”, introduce el concepto de “*nativos digitales*” para referirse a los jóvenes que desarrollan una relación natural con la tecnología desde edades tempranas, diferenciándose de generaciones anteriores en la forma de acceder, procesar y transmitir información.

En el ámbito organizacional, diversos autores sostienen que esta generación presenta expectativas laborales distintas respecto de generaciones precedentes. Twenge (2017), en su obra “iGen”, afirma que los integrantes de la Generación Z priorizan aspectos vinculados al equilibrio entre vida personal y laboral, la flexibilidad, el bienestar emocional y las oportunidades de crecimiento.

En la misma línea, Schroth (2019), en el artículo “Are You Ready for Gen Z in the Workplace?”, indica que los trabajadores pertenecientes a esta generación esperan estructuras organizacionales menos rígidas, esquemas de comunicación más horizontales y procesos de retroalimentación constantes.

Por su parte, el informe “Global Gen Z and Millennial Survey” elaborado por Deloitte (2024) señala que los jóvenes trabajadores otorgan especial relevancia a factores como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional, el bienestar psicológico, la diversidad y la inclusión.

En consecuencia, comprender las características de la Generación Z resulta fundamental para analizar las rotaciones voluntarias dentro de las organizaciones contemporáneas.

2.3.2 Introducción a la Rotación Voluntaria

Según Randstad (2009), la rotación voluntaria de profesionales refiere a la “desvinculación laboral que se produce por decisión del propio trabajador, sin que exista una finalización del vínculo impulsada por la organización”. Este tipo de rotación resulta

relevante para el análisis organizacional porque implica la pérdida de capital humano calificado, experiencia acumulada y conocimiento específico sobre los procesos internos.

Chiavenato (2011), define la rotación de personal como el “flujo de entrada y salida de personas dentro de una organización”. Desde esta perspectiva, cuando la rotación alcanza niveles elevados, puede convertirse en un indicador de problemas internos vinculados con la gestión del personal, el clima laboral o las condiciones de trabajo. Además, el autor señala que la salida frecuente de empleados genera costos asociados al reclutamiento, selección, capacitación e integración de nuevos trabajadores.

Por su parte, Mobley (1977), explica que la rotación voluntaria no suele producirse de manera repentina, sino como resultado de un proceso previo. Según el autor, la insatisfacción laboral puede generar pensamientos de abandono, búsqueda de alternativas externas y, finalmente, la decisión de renunciar. De este modo, la rotación voluntaria se vincula directamente con la percepción que el trabajador tiene sobre su empleo actual y sobre las oportunidades disponibles fuera de la organización.

En el caso de los profesionales pertenecientes a la Generación Z, estas causales adquieren características particulares. Twenge (2017), expresa que las generaciones más jóvenes tienden a valorar en mayor medida el bienestar personal, la flexibilidad y la satisfacción laboral, por encima de la estabilidad organizacional tradicional. Esto permite comprender por qué ciertos profesionales jóvenes muestran mayores niveles de movilidad laboral frente a organizaciones que no responden a sus expectativas. En la misma línea, Schroth (2019), señala que la Generación Z espera entornos laborales dinámicos, comunicación constante, retroalimentación frecuente y posibilidades concretas de crecimiento.

A partir de estos aportes, puede sostenerse que las principales causales de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes se relacionan con la insatisfacción laboral, la ausencia de

reconocimiento, la rigidez organizacional y la desalineación entre las expectativas individuales, y las condiciones ofrecidas por la organización.

2.3.3 Cambios Generacionales

Los cambios generacionales producidos durante las últimas décadas modificaron significativamente la relación entre las personas y el trabajo, impactando especialmente sobre los niveles de rotación voluntaria de los jóvenes profesionales mencionados. A diferencia de generaciones anteriores, donde el empleo solía asociarse con estabilidad, permanencia y construcción de carrera dentro de una misma organización, las generaciones más jóvenes presentan una relación más flexible y dinámica con el ámbito laboral.

Mannheim (1952), en "The Problem of Generations", postula que cada generación desarrolla características y comportamientos particulares a partir del contexto histórico y social en el que se forma. En consecuencia, las diferencias generacionales influyen directamente sobre la manera en que los individuos perciben el trabajo, las organizaciones y las expectativas de desarrollo profesional.

En el caso de los Baby Boomers, nacidos aproximadamente entre 1946 y 1964, predomina una concepción del trabajo vinculada a la estabilidad laboral, el compromiso organizacional y la permanencia a largo plazo dentro de una misma empresa. Posteriormente, la Generación X comienza a incorporar una mayor valoración de la autonomía y el equilibrio entre vida personal y laboral, aunque manteniendo una fuerte orientación hacia la estabilidad profesional.

Por su parte, los Millennials introducen cambios más significativos en la relación con el empleo. Según Twenge (2010), esta generación comienza a priorizar el desarrollo profesional y el propósito laboral por encima de la permanencia organizacional tradicional. Sin embargo, la Generación Z profundiza aún más estas transformaciones.

Schroth (2019), afirma que los centennials presentan menores niveles de tolerancia hacia estructuras organizacionales rígidas, liderazgos verticales y esquemas laborales poco flexibles. A diferencia de generaciones anteriores, esperan retroalimentación constante, posibilidades de crecimiento acelerado y ambientes laborales dinámicos.

Asimismo, Deloitte (2024), evidencia diferencias relevantes entre Millennials y Generación Z. Si bien ambas valoran el bienestar y la flexibilidad, la Generación Z presenta mayores niveles de movilidad laboral y menor intención de permanencia prolongada dentro de una organización. El estudio señala que a nivel global:

Tabla 1

Indicadores relacionados con las expectativas laborales y el bienestar de los trabajadores de la Generación Z.

Trabajadores de la generación Z que consideran cambiar de empleo en el corto plazo	50%
Trabajadores de la generación Z que priorizan el equilibrio entre vida personal y laboral	86%
Trabajadores de la generación Z que manifiestan sentirse estresados o ansiosos de manera frecuente debido al trabajo	44%

Fuente: Elaboración propia.

Estas características permiten observar una ruptura con el modelo tradicional de carrera organizacional sostenido por generaciones anteriores, donde la estabilidad y permanencia eran consideradas indicadores de éxito profesional.

Por otro lado, Bauman (2007) sostiene que la sociedad contemporánea se caracteriza por vínculos menos permanentes y estructuras más cambiantes. Esta lógica impacta directamente sobre el ámbito laboral, promoviendo relaciones organizacionales más flexibles y menos duraderas.

Para concluir, desde una perspectiva organizacional, Randstad (2009), en “Promoting performance and the quality of working life simultaneously”, agrega que las

prácticas de gestión de personas y la calidad de vida laboral impactan directamente sobre la productividad y el desempeño organizacional. En este sentido, elevados niveles de rotación voluntaria pueden afectar la continuidad de los procesos, los costos operativos y dificultar la conservación del conocimiento.

2.4. Afecciones Organizacionales

La elevada rotación del personal joven, especialmente, dentro de las agencias de medios en el Área Metropolitana de Buenos Aires, no sólo representa un desafío asociado a la gestión de recursos humanos, sino también un fenómeno con incidencia directa sobre el funcionamiento organizacional. En organizaciones de servicios, donde la generación de valor depende en gran medida de la coordinación interpersonal y la continuidad operativa de los equipos, las dinámicas internas adquieren una relevancia central para la prestación eficiente del servicio (Korte y Lin, 2013).

En este sentido, diversos autores plantean que los procesos de rotación sostenida impactan sobre variables organizacionales como la estabilidad de los equipos, el clima laboral y las dinámicas de liderazgo. Benzinger (2016) afirma que la incorporación recurrente de nuevos colaboradores incrementa la dependencia de mecanismos formales e informales de integración organizacional, mientras que Sluss, Ployhart, Cobb y Ashforth (2012) destacan la relevancia de los vínculos interpersonales y de supervisión en los procesos de adaptación e identificación organizacional.

Por lo tanto, el presente apartado propone analizar las principales afecciones derivadas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes, entendiéndose como alteraciones que impactan sobre el funcionamiento de las empresas.

2.4.1 Estabilidad y Dinámica de los Equipos de Trabajo

Para analizar el impacto sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el presente apartado se inscribe en la Teoría de la Socialización Organizacional, desarrollada por

diversos autores y posteriormente profundizada por Benzinger (2016) a partir de su estudio “Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce”. Dicha teoría concibe la socialización organizacional como “el proceso mediante el cual un individuo adquiere los conocimientos, comportamientos y habilidades sociales necesarias para desempeñar un rol dentro de una organización”.

De acuerdo con la autora, los procesos de socialización organizacional no dependen únicamente de prácticas formales, sino también de interacciones informales con supervisores, compañeros y otros miembros de la organización. Establece así, que estos vínculos constituyen fuentes fundamentales de información y orientación para los nuevos colaboradores.

Este enfoque resulta relevante en organizaciones de servicios, donde el desempeño depende en gran medida de las competencias adquiridas por los empleados y de la coordinación entre los miembros de los equipos. En este sentido, Korte y Lin (2013) ratifican que la integración efectiva de nuevos colaboradores depende, en gran parte, de las redes de apoyo y de las relaciones interpersonales construidas.

En consecuencia, la elevada rotación de personal implica no sólo la incorporación constante de nuevos miembros, sino también procesos recurrentes de adaptación y reorganización interna orientados a sostener el funcionamiento operativo. En relación con ello, James March y Herbert Simon (1978) sostienen que las organizaciones dependen de rutinas, procesos de coordinación y mecanismos de aprendizaje colectivo que requieren cierto grado de estabilidad para consolidarse y funcionar.

En este marco, la articulación entre prácticas de socialización formal y dinámicas informales adquiere una importancia central, aunque distintos autores señalan que la recurrencia de estos procesos puede generar ciertos niveles de inestabilidad. Benzinger (2016) respalda que los miembros internos suelen asumir parte de la responsabilidad de facilitar la integración y Van Maanen y Schein (1979) destacan que estos procesos requieren

tiempo, interacción y estabilidad para consolidarse de manera efectiva dentro de las organizaciones.

Finalmente, en contextos caracterizados por elevados niveles de rotación, las dinámicas grupales pueden experimentar alteraciones en la coordinación, en la distribución de tareas y en la continuidad de los procesos de trabajo, especialmente en empresas de servicios donde gran parte de la operatoria depende de la colaboración interpersonal y del intercambio constante de información.

2.4.2 Clima Organizacional

Diversos estudios señalan que los elevados niveles de rotación representan un desafío para las organizaciones también en materia de clima organizacional, afectando variables como la comunicación interna, la cohesión grupal y el compromiso de los colaboradores.

En este sentido, diversos autores aseguran que la elevada rotación de personal puede afectar significativamente el clima organizacional dentro de organizaciones de servicios caracterizadas por una alta movilidad de trabajadores. Vásquez Robles, Napán y Miranda Tejedo (2022) señalan que existe una relación directa entre la rotación del personal y variables vinculadas al clima laboral, mientras que Cruz Alvear (2026) ratifica que este fenómeno puede repercutir sobre el sentido de pertenencia, la cohesión grupal y el bienestar laboral de los colaboradores. En la misma línea, Edgar Schein (2013) afirma que la estabilidad de los miembros constituye un elemento relevante para la consolidación de vínculos internos, dinámicas organizacionales estables y procesos de integración sostenidos dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la permanencia de los equipos adquiere importancia no sólo para el desarrollo de las tareas operativas, sino también para la construcción de relaciones interpersonales y entornos de trabajo estables.

La importancia del clima organizacional radica en que influye directamente sobre la forma en que los empleados perciben la organización y se comprometen con ella

(Dimitriades, 2007). Asimismo, Sanders y Reuver (2008) aseguran que un ambiente laboral positivo facilita el alcance de las metas organizacionales, mientras que contextos organizacionales desfavorables pueden afectar negativamente el desempeño y la motivación de los trabajadores. Por último, Anitha (2014) afirma que un adecuado ambiente organizacional favorece el involucramiento y la identificación de los colaboradores con sus funciones, promoviendo actitudes positivas hacia el trabajo y mayores niveles de compromiso organizacional.

En consecuencia, el deterioro del clima organizacional derivado de elevados niveles de rotación puede repercutir no sólo sobre la experiencia de los colaboradores, sino también sobre la continuidad operativa y la eficiencia de los procesos organizacionales.

2.4.3 Liderazgo y Gestión de Equipos

En continuidad con el apartado anterior, el trabajo de Benzinger (2016) subraya el papel central que desempeñan los miembros internos en los procesos de socialización, destacándose particularmente la influencia de la relación líder–miembro en el ajuste de los nuevos empleados. Esta perspectiva se ve reforzada por Sluss, Ployhart, Cobb y Ashforth (2012), quienes destacan que, en línea con los desarrollos de la teoría de la identidad social, los principales referentes en los procesos de identificación son tanto la organización empleadora como el supervisor inmediato.

De acuerdo con estos autores, la identificación organizacional derivada de dichos vínculos impacta en una amplia gama de actitudes y comportamientos positivos, tales como la reducción del ausentismo y la rotación, un aprendizaje más proactivo, mayores niveles de satisfacción laboral y la adopción de conductas favorables para la organización. En este marco, el liderazgo, definido como el proceso de influencia ejercido sobre individuos o grupos con el fin de alcanzar objetivos organizacionales (Antonakis y Day, 2018), se configura como un recurso estratégico clave, particularmente en organizaciones de servicios

donde gran parte de la operatoria depende de la coordinación interpersonal y del acompañamiento continuo de los equipos de trabajo.

No obstante, la elevada rotación de empleados jóvenes introduce desafíos significativos para el ejercicio del liderazgo. Benzinger (2016) fundamenta que los miembros internos suelen asumir un rol activo en la transmisión informal de conocimiento y en la integración cotidiana de los recién llegados, por lo que la creciente demanda de acompañamiento en los procesos de integración y socialización tiende a incrementar la dedicación de supervisores y líderes a tareas de seguimiento y capacitación, desplazando a estos últimos parcialmente de funciones vinculadas a la planificación, el seguimiento estratégico y la coordinación operativa de largo plazo. En agencias de medios, estas dinámicas pueden repercutir sobre la capacidad de sostener estándares consistentes en la prestación del servicio.

2.4.4 Conclusión de Afecciones Organizacionales

De esta manera, las alteraciones en las dinámicas de trabajo, en los procesos de liderazgo y en el clima organizacional derivadas de la elevada rotación del personal joven pueden repercutir sobre la continuidad operativa y la coordinación interna de las agencias de medios. Henry Mintzberg (1983) señala que el funcionamiento organizacional depende de mecanismos de coordinación que permitan articular de manera eficiente las distintas actividades y actores dentro de la empresa.

Por lo tanto, los aspectos desarrollados constituyen antecedentes relevantes para comprender posteriormente el impacto de la rotación sobre la eficiencia en los procesos internos y los costos organizacionales, dimensiones centrales para el análisis del fenómeno desde la perspectiva de la administración de empresas.

2.5 Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa es uno de los conceptos más relevantes dentro del campo de la administración organizacional, debido a que se relaciona con la capacidad de las empresas para utilizar adecuadamente sus recursos y alcanzar sus objetivos de manera óptima. En términos generales, implica maximizar resultados minimizando el uso de insumos, tiempos y costos operativos.

Robbins y Coulter (2018), defienden que la eficiencia se refiere a “hacer bien las cosas”, obteniendo los mejores resultados posibles mediante la menor cantidad de recursos disponibles. Desde esta perspectiva, los autores afirman que las organizaciones eficientes buscan reducir desperdicios y optimizar la utilización de recursos humanos, financieros y materiales. Además, afirman que la productividad representa un elemento estrechamente relacionado con la eficiencia operativa, ya que las organizaciones buscan brindar la mayor cantidad de servicios, utilizando la menor cantidad de insumos.

Koontz y Weihrich (2012), definen a la productividad de forma similar, afirmando que es la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados dentro de un período determinado, considerando además la calidad de dichos resultados.

2.5.1 Factores Organizacionales

Diversos autores afirman que determinados factores organizacionales influyen directamente sobre la eficiencia operativa. Park y Shaw (2013) afirman que las elevadas tasas de rotación voluntaria se asocian con un menor desempeño organizacional, debido a las dificultades operativas generadas por los reemplazos constantes, la pérdida de experiencia acumulada y la disminución de la coordinación interna. En la misma línea, Hancock et al. (2013) argumenta que la rotación impacta sobre la productividad, la calidad del trabajo y la continuidad de los procesos.

Asimismo, Bauer (2010) destaca que los procesos de onboarding facilitan la integración de los nuevos colaboradores, acelerando su adaptación y reduciendo los tiempos necesarios para alcanzar niveles adecuados de desempeño. Complementariamente, Dessler (2015) y la OECD (2021) señalan que la capacitación contribuye a mejorar la productividad y la adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos.

Por otra parte, Igoa-Iraola y Díez (2024) consideran que la pérdida de conocimiento acumulado constituye una de las principales consecuencias de la rotación, especialmente en organizaciones donde gran parte del trabajo depende de la experiencia adquirida y del conocimiento específico de los procesos. Finalmente, el liderazgo también cumple un rol relevante, ya que favorece la coordinación de tareas, la transmisión de conocimientos y la integración de nuevos colaboradores dentro de los equipos de trabajo.

En conjunto, estos factores evidencian que la eficiencia operativa depende no solo de los recursos disponibles, sino también de la capacidad de la organización para gestionar adecuadamente el conocimiento, la capacitación y la coordinación de sus equipos de trabajo.

2.5.2 Continuidad de Procesos

La continuidad de los procesos es un aspecto relevante de la eficiencia operativa, debido a que se relaciona con la capacidad de las organizaciones para sostener el funcionamiento de sus actividades y mantener la estabilidad de sus operaciones frente a situaciones que alteran el desarrollo normal de las tareas. En este sentido, depende no solo de la estructura formal de los procesos, sino también de la estabilidad de los equipos, la conservación del conocimiento y la adecuada cobertura de funciones críticas dentro de la empresa (Igoa-Iraola y Díez, 2024; Bauer, 2010).

En las agencias de medios, la salida frecuente de colaboradores jóvenes puede generar dificultades en la continuidad de las tareas, en la coordinación entre equipos y en la conservación del conocimiento operativo acumulado dentro de la organización.

2.5.3 Dimensionamiento

Considerando los aportes abordados y las características operativas de las agencias de medios, la variable será abordada a partir de tres dimensiones principales. Por un lado, la continuidad y coordinación de procesos, vinculada con la capacidad de sostener tareas, campañas y flujos de trabajo sin interrupciones significativas. Por otro lado, la productividad y el desempeño operativo, relacionada con el cumplimiento de objetivos, tiempos de respuesta y capacidad de trabajo de los equipos. Y, por último, la capacitación y conservación del conocimiento operativo, asociada a los procesos de adaptación, aprendizaje y transmisión de conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas.

En este sentido, autores como Bauer (2010), Dessler (2015) e Igoa-Iraola y Díez (2024) destacan que la adecuada integración, capacitación y preservación del conocimiento acumulado resultan elementos fundamentales para sostener la eficiencia y continuidad de los procesos dentro de las organizaciones.

2.6 Costos Organizacionales

En el campo de la administración y la contabilidad, Castelnuovo (2024), define al costo como el esfuerzo o sacrificio económico necesario para alcanzar un objetivo específico. Según el autor, este concepto implica la utilización de recursos económicos escasos con el fin de desarrollar determinadas actividades dentro de una organización. Asimismo, sostiene que el costo no es un concepto absoluto, sino relativo, ya que puede variar de acuerdo con el objetivo perseguido, como lo es la prestación de servicios o la toma de decisiones empresariales. En este sentido, permite evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y brindar información útil para la planificación y el control organizacional.

De la mano con ello, comparte que el análisis de los costos cumple un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite planificar y controlar las operaciones empresariales, evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos y generar

información relevante para la toma de decisiones. En este sentido, el autor fundamenta que la comparación entre costos predeterminados y costos reales posibilita medir el grado de eficiencia organizacional y detectar oportunidades de reducción de costos. Asimismo, destaca que resulta esencial para definir políticas, estimar resultados y orientar decisiones estratégicas.

2.6.1 Importancia y Aplicación a la Rotación

Diversos autores sostienen que la rotación de personal genera costos directos e indirectos, como lo son los costos de reemplazo y los costos operativos derivados de la rotación. En este sentido, *Luis María Cravino* afirma que las empresas deben medir aquellos factores que impactan sobre el desempeño y la eficiencia organizacional, destacando la relevancia estratégica de la gestión del capital humano.

El mismo autor manifiesta que la rotación genera impactos económicos significativos, afirmando que cuando un empleado se va de la compañía se pierde aproximadamente un sueldo anual de esa persona, considerando costos asociados al reemplazo, capacitación, tiempo vacante y período de adaptación del nuevo colaborador.

Cascio (2006) señala además la existencia de costos indirectos vinculados a la pérdida de conocimiento, la disminución temporal de productividad y las dificultades de coordinación dentro de los equipos de trabajo. Particularmente en organizaciones de servicios, donde gran parte del valor depende de las capacidades de los empleados, se puede afectar la eficiencia de los procesos organizacionales. En este sentido, *Hinkin y Tracey (2000)* afirman que los elevados niveles de rotación repercuten negativamente sobre la productividad y los costos empresariales.

Finalmente, *Fitz-enz (2009)* sostiene que variables como la estabilidad del personal y la conservación del conocimiento poseen un impacto directo sobre el desempeño y la

sostenibilidad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la rotación voluntaria adquiere importancia también desde la administración de costos.

2.6.2 Dimensionamiento

Para el análisis de los costos organizacionales, se considerarán dos dimensiones principales. En primer lugar, los costos de reemplazo e incorporación, vinculados a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación de nuevos colaboradores. En segundo lugar, los costos operativos indirectos, asociados a las alteraciones en la continuidad operativa, la coordinación interna y la productividad de los equipos de trabajo. Dado el carácter de la investigación, dichas dimensiones serán abordadas desde una perspectiva perceptual y operativa, priorizando el análisis de su impacto sobre el funcionamiento organizacional, como lo es la frecuencia e incidencia de estos fenómenos, por encima de su cuantificación financiera exacta.

Capítulo 3: Marco Conceptual

Glosario

- **Rotación voluntaria de personal:** Salida de un empleado de una organización por decisión propia.
- **Rotación joven (Generación Z):** Mayor tendencia de los trabajadores de la Generación Z a cambiar de empleo en períodos cortos.
- **Agencia de medios:** Empresa especializada en la planificación, negociación y compra de espacios publicitarios para anunciantes.
- **Job Shopping:** Período inicial de exploración laboral caracterizado por cambios frecuentes de empleo para encontrar mejores oportunidades o compatibilidad laboral.
- **Cambios generacionales:** Diferencias en valores, expectativas y comportamientos entre distintas generaciones.

- **Productividad:** Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos.
- **Eficiencia operativa:** Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando sus recursos de manera óptima.
- **Continuidad de procesos:** Capacidad de mantener operativas las actividades y procesos críticos de una organización.
- **Costos organizacionales:** Recursos económicos destinados al desarrollo de actividades para alcanzar objetivos organizacionales.
- **Costos directos:** Costos que pueden identificarse y asignarse directamente a una actividad o proceso específico.
- **Costos indirectos:** Costos que no pueden atribuirse directamente a una actividad específica y requieren distribución.
- **Socialización organizacional:** Proceso mediante el cual una persona se adapta e integra a una organización.
- **Onboarding:** Proceso de inducción e integración de nuevos colaboradores a la organización.
- **Costos de reemplazo:** Costos asociados al reclutamiento, selección, capacitación e incorporación de nuevos colaboradores.
- **Conocimiento tácito:** Conocimiento adquirido mediante la experiencia y difícil de documentar o transferir.
- **Clima organizacional:** Percepción de los trabajadores sobre el ambiente y las condiciones de trabajo dentro de una organización.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir y guiar a las personas para alcanzar objetivos organizacionales.
- **Generación Z:** Grupo generacional nacido aproximadamente entre mediados de la década de 1990 y principios de la década de 2010.

Capítulo 4: Metodología de la Investigación

4.1 Descripción del Diseño de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación descriptivo con componentes exploratorios, orientado al análisis del fenómeno de la alta rotación de personas jóvenes (18 a 30 años) y su impacto sobre la eficiencia operativa y los costos organizacionales en las PyMEs de agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires. La investigación se considera descriptiva en tanto busca caracterizar el fenómeno de la rotación de personas jóvenes, identificando sus principales características y las consecuencias que genera en el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, presenta un carácter exploratorio debido a la escasa producción académica que aborde específicamente este fenómeno dentro de las PyMEs de agencias de medios del AMBA, considerando simultáneamente sus efectos sobre la eficiencia operativa y los costos organizacionales.

En función de la naturaleza del problema de investigación, se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas, y de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal.

Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a colaboradores pertenecientes a la Generación Z que se desempeñan o se desempeñaron recientemente en PyMEs de agencias de medios del AMBA. Este instrumento permitió relevar información sobre las características de la rotación y los factores asociados a la permanencia o desvinculación laboral.

Complementariamente, el enfoque cualitativo se sustentó en entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos externos e informantes clave pertenecientes al

sector, incluyendo profesionales de Recursos Humanos, líderes de equipos y especialistas en procesos, operaciones y gestión de costos. Asimismo, se desarrolló un focus group con colaboradores pertenecientes a la Generación Z, orientado a profundizar en las experiencias compartidas sobre el impacto de la rotación en la dinámica de los equipos, el liderazgo y el funcionamiento cotidiano. La combinación de estas técnicas permitió comprender aspectos organizacionales que no podían captarse únicamente mediante instrumentos estructurados.

Además, la delimitación de la unidad de análisis al fenómeno de la alta rotación de personas jóvenes en las PyMEs de agencias de medios del AMBA permitió focalizar la investigación en un contexto organizacional específico. Por su parte, la definición de la unidad de observación, integrada por jóvenes pertenecientes a la Generación Z, expertos externos e informantes clave, posibilitó incorporar tanto la perspectiva de quienes experimentan directamente el fenómeno como la de quienes intervienen en la gestión de personas, procesos y operaciones dentro de las organizaciones.

A raíz de lo mencionado, el trabajo de campo se organizó bajo una estrategia de triangulación metodológica, integrando evidencia cuantitativa y cualitativa con el objetivo de fortalecer la validez interna de la investigación. La combinación de las distintas técnicas de recolección permitió contrastar las percepciones de los diferentes actores, identificar convergencias y divergencias entre sus experiencias y enriquecer el análisis del fenómeno desde múltiples perspectivas. En conjunto, la integración de la información obtenida permitió caracterizar el fenómeno, comprender los factores asociados a su ocurrencia, y analizar de qué manera este fenómeno impacta sobre las organizaciones.

4.2 Matriz de Variables y de Datos

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos de recolección de datos

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Herramienta	Referencia	Marco teórico
Identificar las principales causas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires	Rotación de profesionales jóvenes (variable directa)	Movilidad laboral	Cantidad de cambios de empleo	Encuesta	Pregunta 5	2.3.2 / 2.3.3 / 2.3.1
			Intención de permanencia	Encuesta	Preguntas 7, 8, 9, 11, 14, 15, 17	
		Factores de permanencia	Importancia del Desarrollo profesional	Encuesta	Preguntas 9 y 17	2.2 / 2.3.1 / 2.3.2 / 2.1
			Importancia del Liderazgo	Encuesta	Pregunta 17	
			Importancia del Bienestar y Flexibilidad	Focus Group	Pregunta 2	
				Encuesta	Preguntas 11, 12, 13, 14 y 17	
			Importancia de la Remuneración	Encuesta	Preguntas 15, 16 y 17	
Analizar el impacto de la rotación voluntaria sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el clima organizacional y las dinámicas de liderazgo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos	Afecciones organizacionales de la rotación (variable intermedia)	Estabilidad y dinámica de los equipos de trabajo	Continuidad de los trabajos	Entrevista	Consuelo Summers, Loreley Baumwollspinner, Rocío Curti, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli, Paulina Sanchez y Veronica Gruñeiro	2.4.1 / 2.4 / 2.4.4
				Focus Group	Pregunta 3	
			Impacto de la redistribución	Entrevista	Rocio Curti y Karina Bergamini	
				Focus Group	Pregunta 3	

Aires.		Clima organizacional	Moral del equipo	Entrevista	Patricia Jebesen, Yanina Giménez, Rocío Curti, Veronica Gruñeiro y Paulina Sanchez	2.4.2 / 2.4
				Focus Group	Pregunta 3	
		Liderazgo y gestión de equipos	Grado de acompañamiento del líder	Entrevista	Consuelo Summers, Yanina Giménez, Loreley Baumwollspinner, Veronica Gruñeiro y Paulina Sanchez	2.4.3 / 2.4.2
Evaluar el impacto de la rotación voluntaria sobre la continuidad de los procesos, la productividad operativa y la conservación del conocimiento dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.	Eficiencia operativa (variable dependiente)	Continuidad y coordinación procesos	Retraso en las tareas	Entrevista	Rocío Curti, Karina Bergamini, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli, Paulina Sanchez y Veronica Gruñeiro	2.4.4 / 2.4.1 / 2.5.1
				Focus Group	Pregunta 3	
			Tiempo de adaptación	Entrevista	Rocio Curti, Consuelo Summers y Loreley Baumwollspinner	
				Focus Group	Pregunta 3	
		Productividad y desempeño operativo	Redistribución de tareas	Entrevista	Rocio Curti, Karina Bergamini, Consuelo Summers, Veronica Gruñeiro y Paulina Sanchez	2.5 / 2.5.1 / 2.1
			Sobrecarga en el trabajo	Entrevista	Rocio Curti, Karina Bergamini, Consuelo Summers, Veronica Gruñeiro y Paulina Sanchez	
				Focus Group	Pregunta 3	
		Capacitación y conservación del conocimiento operativo	Tiempo de transmisión del conocimiento	Entrevista	Rocio Curti, Loreley Baumwollspinner, Consuelo Summers	2.5.1 / 2.4.1 / 2.4.3

			Pérdida de conocimiento crítico	Entrevista	Rocio Curti, Consuelo Summers, Loreley Baumwollspinner, Patricia Jebsen, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli, Paulina Sanchez, Veronica Gruñeiro	
Analizar la percepción de los efectos de la rotación voluntaria sobre los costos organizacionales vinculados al reemplazo, capacitación y funcionamiento operativo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.	Costos organizacionales (variable dependiente)	Costos directos	Reclutamiento y selección	Entrevista	Consuelo Summers, Yanina Gimenez, Karina Bergamini	2.6.1 / 2.6 / 2.5.1
			Capacitación e inducción	Entrevista	Consuelo Summers, Yanina Gimenez, Karina Bergamini, Rocio Curti, Veronica Gruñeiro y Paulina Sanchez	
		Costos indirectos	Pérdida de productividad	Entrevista	Pablo Laferrere, Patricia Jebsen, Karina Bergamini, Rocio Curti, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli y Paulina Sanchez	2.6 / 2.6.1 / 2.5 / 2.4.1
			Tiempo operativo perdido	Entrevista	Consuelo Summers, Loreley Baumwollspinner, Rocio Curti, Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli y Paulina Sanchez	

Nota: La tabla expone la relación existente entre los objetivos específicos de la investigación, las variables analizadas, sus dimensiones e indicadores, los instrumentos de recolección de datos utilizados y los fundamentos teóricos que sustentan cada uno de los aspectos estudiados. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Triangulación

4.3.1 Triangulación Metodológica

Figura 1

Esquema de triangulación metodológica empleada en la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, la presente investigación adoptó un enfoque de triangulación metodológica. Esta estrategia consistió en contrastar la información relevada mediante tres técnicas complementarias de investigación: entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y un focus group. La combinación de estas herramientas permitió abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas metodológicas, integrando evidencia tanto cualitativa como cuantitativa.

El propósito de esta triangulación fue minimizar las limitaciones inherentes a cada técnica utilizada de manera aislada, fortalecer la consistencia de los resultados y obtener una comprensión más profunda de los factores que explican la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z dentro de las PyMEs de agencias de medios del AMBA. Asimismo, permitió identificar coincidencias, complementar

interpretaciones y detectar posibles divergencias entre los distintos instrumentos de recolección de datos.

En primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos externos e informantes clave vinculados con la problemática estudiada. Esta técnica permitió obtener información detallada sobre las causas de la rotación juvenil, las dinámicas de liderazgo, el funcionamiento de los equipos y las consecuencias organizacionales asociadas a la salida frecuente de profesionales jóvenes, aportando una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno.

En segundo lugar, se implementó una encuesta estructurada orientada a relevar información cuantificable sobre las percepciones, expectativas y comportamientos laborales de los jóvenes profesionales. Esta herramienta permitió identificar tendencias generales, medir la relevancia atribuida a distintos factores de permanencia y movilidad laboral, y obtener evidencia empírica sobre variables vinculadas al desarrollo profesional, la flexibilidad, el liderazgo, el clima organizacional y las oportunidades de crecimiento. De esta manera, la encuesta aportó una visión más amplia y generalizable de las percepciones existentes dentro de la población estudiada.

En tercer lugar, se desarrolló un focus group con jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Z. Esta técnica permitió generar un espacio de intercambio y discusión colectiva para explorar sus percepciones sobre la rotación laboral. A través de la interacción entre los participantes, se abordaron temas relacionados con las consecuencias de la rotación en los equipos de trabajo, su impacto en el funcionamiento organizacional y el papel del liderazgo en las decisiones de permanencia. Asimismo, se analizaron las percepciones respecto de si la mayor movilidad laboral de la Generación Z responde principalmente a cambios generacionales o a las dificultades de las organizaciones para adaptarse a las nuevas expectativas laborales.

La integración de los resultados obtenidos mediante entrevistas, encuestas y focus group permitió contrastar la información desde distintos enfoques metodológicos, fortaleciendo la robustez de los hallazgos y proporcionando una visión más completa del fenómeno analizado. En consecuencia, la triangulación metodológica fue una herramienta fundamental para comprender de manera integral las causas de la rotación voluntaria juvenil y sus efectos.

4.3.2 Triangulación de Voces

Figura 2

Esquema de triangulación de voces empleado en la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de enriquecer la interpretación de los resultados y fortalecer la comprensión del fenómeno estudiado, la presente investigación incorporó una estrategia de triangulación de voces. Esta consistió en contrastar la información obtenida desde tres perspectivas complementarias: expertos externos vinculados al ámbito de los recursos humanos y la gestión organizacional, líderes de equipo pertenecientes a agencias de medios y

jóvenes profesionales de la Generación Z que se desempeñan o se desempeñaron dentro de este tipo de organizaciones.

El propósito de esta estrategia fue evitar una interpretación limitada a una única visión del problema, incorporando tanto las perspectivas de quienes gestionan equipos y procesos organizacionales como las de quienes experimentan directamente las dinámicas laborales que influyen en las decisiones de permanencia o desvinculación. De esta manera, fue posible construir una visión más íntegra de los factores asociados a la rotación voluntaria y de sus consecuencias sobre las organizaciones.

En primer lugar, se incorporó la perspectiva de expertos externos mediante entrevistas realizadas a profesionales especializados en mercado laboral, cambios generacionales, gestión de personas y administración de organizaciones. Esta fuente permitió obtener una mirada estratégica del fenómeno, y sus aportes permitieron contextualizar el objeto estudiado e identificar tendencias y desafíos que trascienden el ámbito específico de las agencias de medios.

En segundo lugar, se relevó la voz de diversos líderes de equipo pertenecientes a agencias de medios. A través de sus experiencias fue posible comprender cómo la rotación de profesionales jóvenes impacta sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, la continuidad de los procesos, la distribución de tareas, el clima organizacional y la gestión cotidiana de las personas. Asimismo, esta perspectiva permitió identificar los principales desafíos que enfrentan los responsables de equipos al momento de retener talento.

Finalmente, se incorporó la perspectiva de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Z. Esta voz resultó fundamental para comprender las motivaciones, expectativas y percepciones de quienes protagonizan directamente el fenómeno estudiado. A partir de sus testimonios fue posible identificar los factores que influyen en la decisión de permanecer o abandonar una organización, la valoración otorgada a aspectos como el

liderazgo, las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad laboral y el bienestar personal, así como las expectativas que poseen respecto de sus trayectorias profesionales.

La triangulación de voces permitió contrastar las perspectivas de expertos externos, líderes de equipo y jóvenes profesionales de la Generación Z, identificando puntos de convergencia y divergencia entre los distintos actores involucrados. Esta integración de miradas complementarias fortaleció la interpretación de los hallazgos y contribuyó a una comprensión más profunda de las causas y efectos de la rotación voluntaria.

4.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos se estructuró mediante la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, en concordancia con el enfoque metodológico mixto adoptado para la presente investigación. Esta estrategia permitió abordar el fenómeno de la alta rotación de personas jóvenes desde distintas perspectivas, integrando la visión de quienes experimentan directamente la rotación laboral con la de especialistas e informantes clave que intervienen en la gestión de personas, procesos y recursos dentro de las organizaciones. En este sentido, la triangulación metodológica constituye una herramienta que fortalece la validez de los resultados (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

La encuesta realizada estuvo compuesta por un total de 21 preguntas, combinando preguntas cerradas, preguntas de opción múltiple, escalas tipo Likert y una pregunta abierta destinada a profundizar las percepciones de los participantes. Inicialmente se obtuvieron 162 respuestas, de las cuales 149 fueron consideradas válidas luego de aplicar los criterios de inclusión definidos para la investigación. Dichos criterios establecen que los participantes debían pertenecer a la Generación Z, tener entre 18 y 30 años y desempeñarse o haberse desempeñado en una PyME de agencia de medios ubicada en el AMBA. En consecuencia, fueron excluidas aquellas respuestas correspondientes a personas que no cumplieran con estas condiciones.

La difusión del cuestionario se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional y por conveniencia. La selección fue intencional debido a que la investigación requirió relevar un perfil específico de participantes, mientras que la distribución respondió a criterios de accesibilidad y disponibilidad, a través de contactos directos y referentes del área de Recursos Humanos pertenecientes a distintas agencias de medios. Asimismo, se garantizó el anonimato de los participantes durante todo el proceso de recolección de datos, con el propósito de favorecer respuestas espontáneas y disminuir posibles sesgos asociados a la identificación de los encuestados.

Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos externos e informantes clave, con el objetivo de profundizar la comprensión del fenómeno. En total se llevaron a cabo once entrevistas individuales, desarrolladas de manera virtual.

Las entrevistas a expertos externos estuvieron orientadas a incorporar una mirada amplia sobre las transformaciones del mercado laboral, las características de las nuevas generaciones y las implicancias organizacionales de la rotación laboral. Para ello se entrevistó a Patricia Jebsen, especialista en mercado laboral y cambios generacionales; Loreley Baumwollspiner, profesional de Recursos Humanos y docente; Pablo Laferre, especialista en gestión financiera; y Consuelo Summers, profesional externa de Recursos Humanos.

Por otra parte, las entrevistas a informantes clave estuvieron dirigidas a profesionales que desempeñan funciones estratégicas dentro de PyMEs de agencias de medios, permitiendo analizar el fenómeno desde la realidad operativa del sector. En este grupo participaron referentes de Recursos Humanos, líderes de equipos, expertos en procesos organizacionales y cargos dedicados a la gestión financiera, aportando evidencia sobre las consecuencias que la rotación de personas jóvenes genera en la dinámica de trabajo.

Como complemento de las técnicas anteriores, se desarrolló un focus group integrado por ocho participantes pertenecientes a la Generación Z, todos ellos colaboradores de

agencias de medios del AMBA. La selección de los participantes se realizó por disponibilidad y predisposición a participar, procurando conformar un grupo con experiencias diversas dentro del sector. La actividad se desarrolló de manera virtual y tuvo como finalidad profundizar aquellos aspectos que surgieron de la encuesta y de las entrevistas, especialmente en relación con el impacto cotidiano que produce la rotación sobre los equipos de trabajo, el liderazgo y el funcionamiento de las organizaciones. La interacción entre los participantes permitió ampliar y contrastar las percepciones individuales, generando información difícilmente obtenible mediante instrumentos de aplicación individual.

En conjunto, la combinación de la encuesta, las entrevistas semiestructuradas y el focus group permitió abordar el fenómeno desde una lógica de triangulación metodológica y de actores. Mientras la encuesta aportó evidencia cuantitativa sobre las características de la rotación desde la perspectiva de las personas jóvenes, las entrevistas permitieron incorporar la visión estratégica de expertos e informantes clave, y el focus group profundizó las experiencias compartidas por quienes forman parte del objeto de estudio.

Capítulo 5: Resultados de la Investigación

El objetivo de este capítulo es presentar y analizar la información obtenida a través de las encuestas, entrevistas y focus group realizados, con el fin de comprender las causas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes en las PyMEs de agencias de medios del AMBA y evaluar sus efectos sobre las afecciones organizacionales, la eficiencia operativa y los costos organizacionales.

5.1 Resultados de las Encuestas

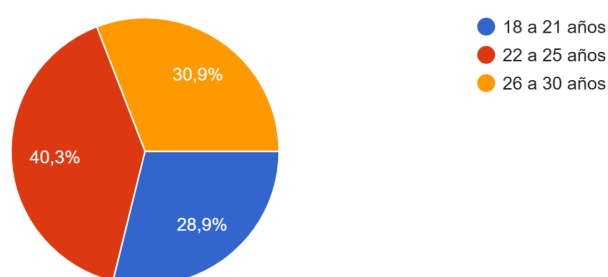
La encuesta, realizada a 149 personas pertenecientes a la Generación Z (18 a 30 años) que se desempeñan o se desempeñaron en PyMEs de agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires, permitió relevar información sobre la intención de permanencia de los jóvenes profesionales en sus organizaciones, su predisposición a la

rotación voluntaria y los factores que inciden en sus decisiones laborales. En particular, posibilitó identificar la relevancia que los encuestados otorgan a aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad, el bienestar, el equilibrio entre la vida personal y laboral y la remuneración al momento de decidir permanecer en una organización o cambiar de empleo.

En cuanto a la composición etaria de la muestra, el grupo más numeroso corresponde a jóvenes de entre 22 y 25 años, quienes representan el 40,3% de los encuestados. Le siguen aquellos de entre 26 y 30 años, con un 30,9%, mientras que el 28,9% restante corresponde a jóvenes de entre 18 y 21 años.

Figura 3

Distribución del rango etario

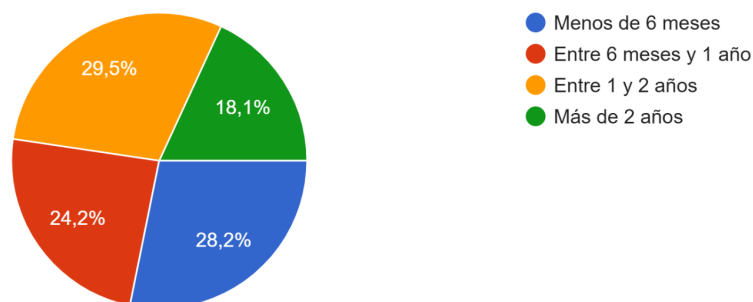


Fuente: Google Forms (elaboración propia)

A partir de esta muestra, uno de los principales objetivos de la encuesta fue conocer la trayectoria laboral de los participantes, particularmente su antigüedad en la organización actual y la cantidad de cambios voluntarios de empleo realizados. Los resultados evidencian un elevado nivel de movilidad laboral: el 38,3% de los encuestados manifestó haber cambiado voluntariamente de empleo al menos una vez, mientras que únicamente el 21,5% indicó no haber rotado desde el inicio de su trayectoria profesional. Asimismo, más de la mitad de la muestra (52,4%) afirmó tener una antigüedad inferior a un año en su organización actual. En conjunto, estos resultados constituyen una primera evidencia de la elevada rotación voluntaria que caracteriza al universo analizado.

Figura 4

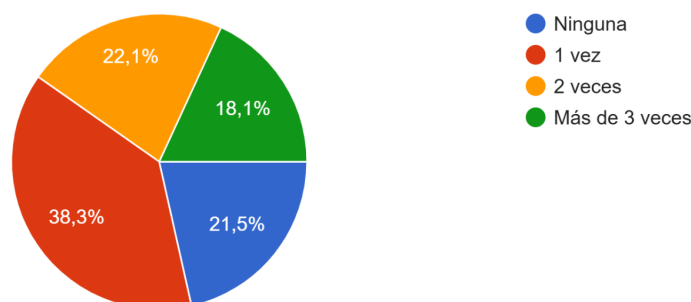
Distribución de la antigüedad de los encuestados en su organización actual.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 5

Distribución de los encuestados según la cantidad de cambios voluntarios de empleo realizados.

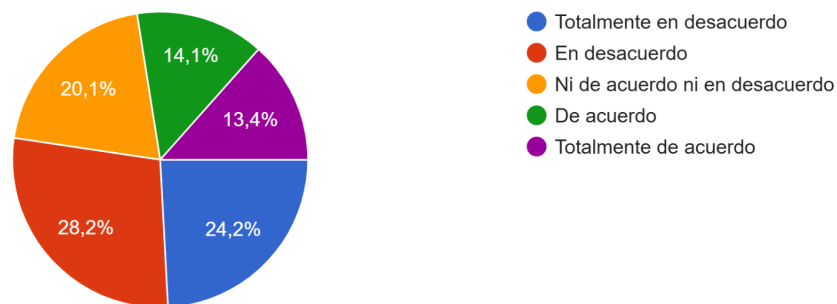


Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Con el propósito de profundizar en la intención de permanencia, se consultó a los participantes si se imaginaban trabajando en su organización actual dentro de los próximos dos años. Los resultados muestran que el 52,4% manifestó estar en desacuerdo con dicha afirmación, mientras que el 20,1% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraposición, sólo el 27,5% expresó estar de acuerdo. Estos datos refuerzan los hallazgos anteriores y evidencian una baja intención de permanencia entre una parte significativa de los jóvenes profesionales encuestados.

Figura 6

Proyección de permanencia de los encuestados en su organización actual durante los próximos dos años.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

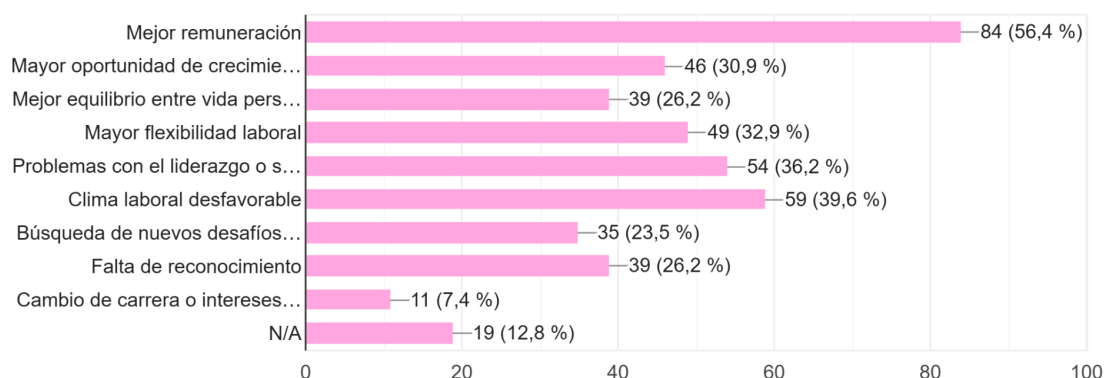
En línea con esto, con el fin de comprender las razones que impulsan tanto la rotación como la permanencia, la encuesta también indaga sobre los principales motivos que llevaron a los participantes a cambiar voluntariamente de empleo y aquellos factores que actualmente consideran más importantes para permanecer en una organización.

En relación con los motivos de rotación, los resultados muestran que las principales razones fueron la búsqueda de una mejor remuneración (56,4%), un clima laboral desfavorable (39,6%) y los problemas vinculados con el liderazgo (36,2%).

En cuanto a los factores que favorecen la permanencia, los resultados presentan una marcada coherencia con los motivos que impulsan la rotación. La remuneración vuelve a posicionarse como el aspecto más valorado (57,7%), seguida por las oportunidades de desarrollo profesional (47,7%) y el clima laboral (45%). Esta correspondencia sugiere que aquellos factores cuya ausencia motiva el cambio de empleo son, al mismo tiempo, los principales elementos que favorecen la permanencia de los jóvenes dentro de una organización.

Figura 7

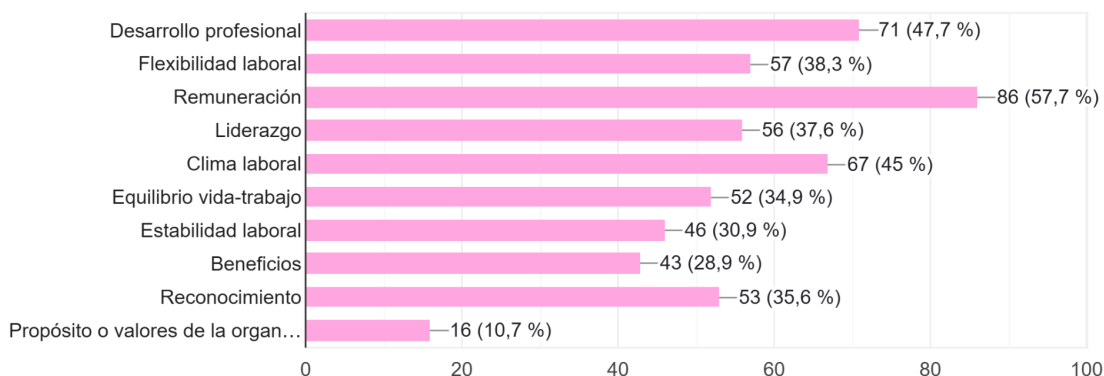
Distribución de los encuestados según el principal motivo de su rotación voluntaria de empleo.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 8

Distribución de los factores considerados más importantes para permanecer en una organización.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

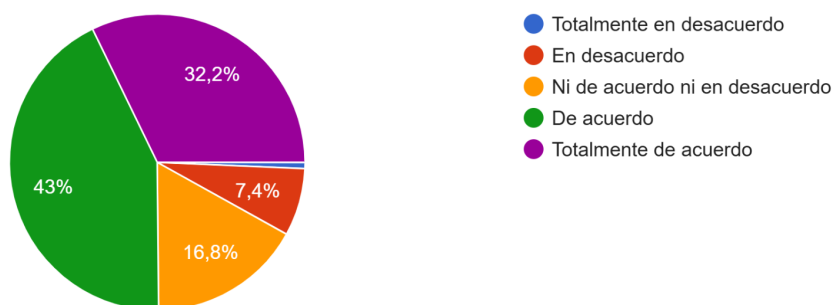
Con el objetivo de profundizar en la importancia relativa de cada uno de estos factores, se analizaron distintas dimensiones de manera individual.

En primer lugar, respecto del desarrollo profesional, el 75,2% de los encuestados afirmó que cambiaría de empleo si encontrara una mejor oportunidad laboral, mientras que el 75,1% sostuvo que las posibilidades de crecimiento profesional influyen en su decisión de permanecer en una organización. Sin embargo, resulta relevante destacar que el 74,5%

considera que actualmente su organización le ofrece oportunidades reales de desarrollo profesional.

Figura 9

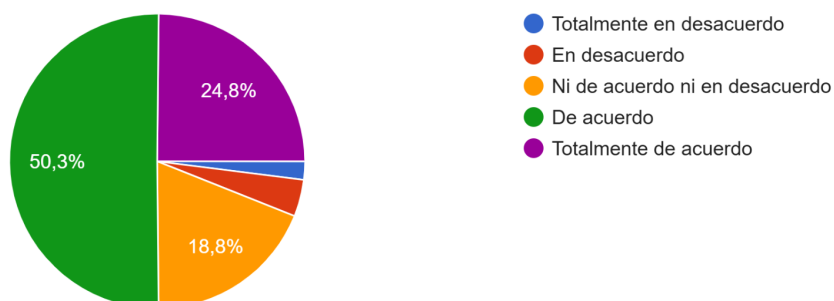
Distribución de los encuestados según su predisposición a cambiar de empleo ante una mejor oportunidad laboral.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 10

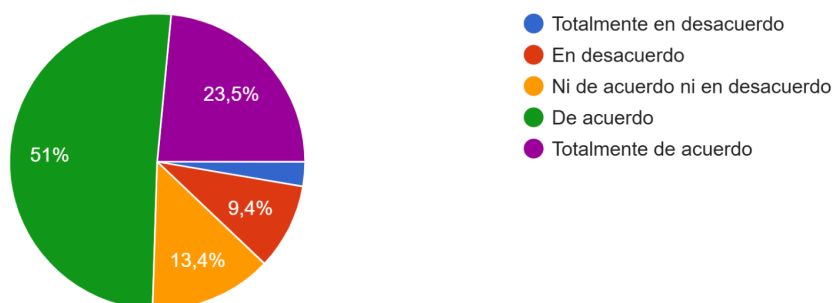
Percepción de los encuestados sobre la influencia del crecimiento profesional en la decisión de permanecer en una organización.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 11

Percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional en la organización actual.

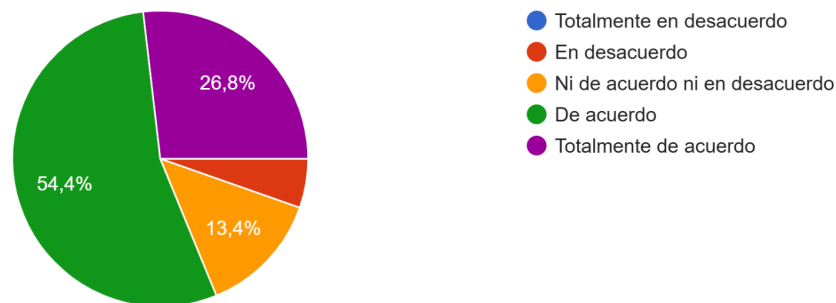


Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Otro de los aspectos analizados fue la flexibilidad laboral. En este sentido, el 81,2% de los encuestados manifestó que constituye un factor fundamental para decidir permanecer en una organización. En línea con ello, únicamente el 8,1% indicó que la posibilidad de trabajar de manera híbrida o remota no influye en sus decisiones laborales, lo que evidencia la importancia que esta modalidad adquiere para las nuevas generaciones.

Figura 12

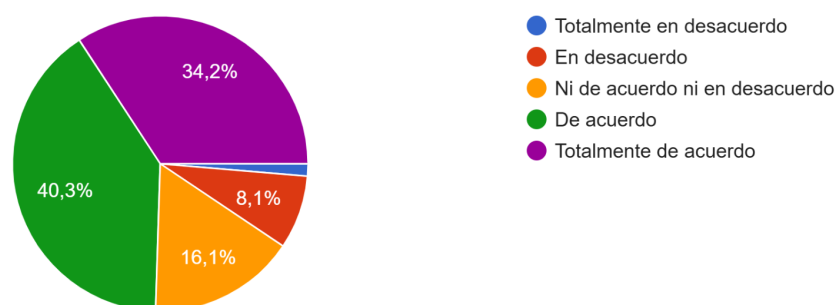
Percepción de los encuestados sobre la importancia de la flexibilidad laboral en la decisión de permanecer en una organización.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 13

Percepción de los encuestados sobre la influencia de la modalidad híbrida o remota en sus decisiones laborales.



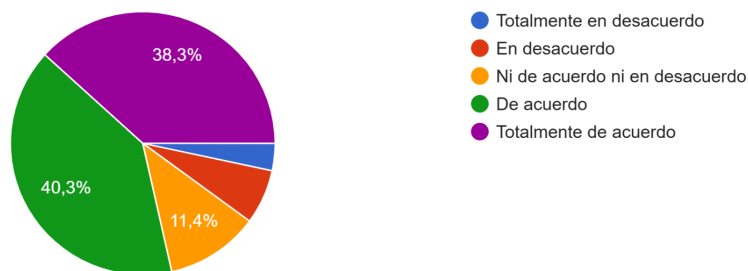
Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Asimismo, se analizaron dos dimensiones estrechamente vinculadas con las nuevas expectativas laborales: el equilibrio entre la vida personal y laboral y el bienestar en el trabajo. Los resultados muestran que el bienestar laboral influye en la decisión de

permanecer para el 75,9% de los encuestados, mientras que el equilibrio entre la vida personal y laboral constituye una prioridad para el 78,6% de ellos. Estos datos aportan evidencia sobre la creciente relevancia que adquieren estos aspectos en las decisiones laborales de la Generación Z.

Figura 14

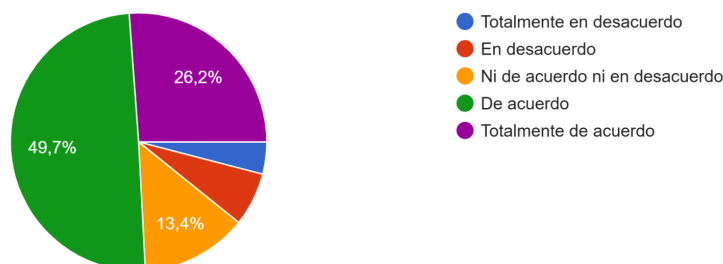
Percepción de los encuestados sobre la importancia del equilibrio entre la vida personal y laboral.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 15

Percepción de los encuestados sobre la influencia del bienestar laboral en la decisión de permanecer en una organización.



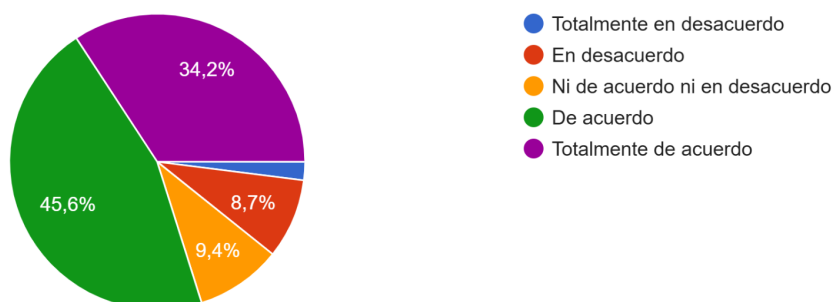
Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Por último, se analizó la influencia de la remuneración sobre la permanencia laboral. El 79,8% de los participantes afirmó que la remuneración influye significativamente en su decisión de permanecer en una organización, mientras que el 77,8% manifestó que cambiaría de empleo si recibiera una propuesta económica significativamente mejor. Estos resultados permiten concluir que, si bien las nuevas generaciones otorgan una creciente importancia a factores como el bienestar, la flexibilidad y el desarrollo profesional, la remuneración

continúa siendo un componente determinante al momento de evaluar la continuidad o el cambio de empleo.

Figura 16

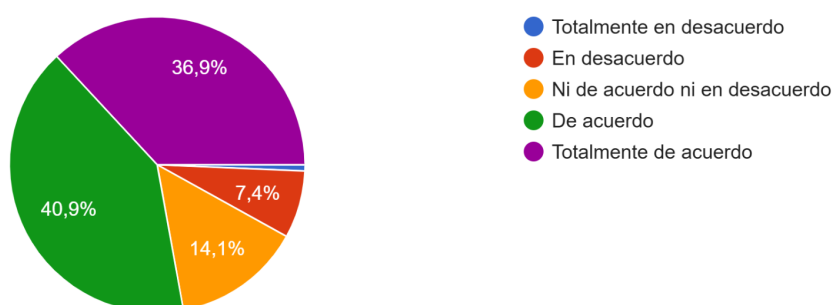
Percepción de los encuestados sobre la influencia de la remuneración en la decisión de permanecer en una organización.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

Figura 17

Percepción de los encuestados sobre la influencia de una mejora salarial en la decisión de cambiar de empleo.



Fuente: Google Forms (elaboración propia)

En términos generales, los resultados permiten confirmar que la rotación voluntaria constituye un fenómeno frecuente entre los sujetos de estudio. Los datos evidencian una baja intención de permanencia y muestran que las decisiones laborales están influenciadas por una combinación de factores, previamente mencionados. En conjunto, estos hallazgos respaldan el supuesto central de la investigación y aportan evidencia cuantitativa sobre los principales factores que inciden en la permanencia y la rotación de los jóvenes profesionales.

5.2 Resultados de las Entrevistas

Tabla 3:

Descripción de los actores entrevistados y objetivos de cada entrevista.

Voz	Actor	Objetivo
Voz experta	Patricia Jebsen	Conocer la perspectiva de una especialista en empleo, liderazgo y tendencias del mercado laboral respecto de los cambios generacionales que explican la rotación voluntaria de profesionales jóvenes, los factores que influyen en su permanencia dentro de las organizaciones y los desafíos que enfrentan las empresas para atraer, desarrollar y retener talento joven.
Voz experta	Loreley Baumwollspiner	Comprender las características, expectativas y comportamientos de los jóvenes profesionales de la Generación Z, identificando los factores que impulsan su rotación voluntaria y analizando cómo las organizaciones pueden adaptarse a sus necesidades para favorecer la retención del talento, la transferencia de conocimientos y la continuidad de los procesos organizacionales.
Voz experta	Consuelo Summers	Analizar cómo la rotación voluntaria de profesionales jóvenes impacta en el funcionamiento organizacional de las PyMEs de servicios intensivas en conocimiento, particularmente en la continuidad de los procesos, la transferencia

Voz	Actor	Objetivo
		y conservación del conocimiento, la integración de nuevos colaboradores, la productividad de los equipos y los costos organizacionales asociados.
Voz experta	Pablo Laferrere	Conocer la perspectiva de un especialista en gestión empresarial y financiera respecto de los costos directos e indirectos asociados a la rotación de profesionales jóvenes, así como su impacto sobre la productividad, los procesos de selección, la capacitación y las estrategias de retención dentro de las organizaciones.
Informante clave	Rocío Curti (Líder de Equipo de Agencia de Medios)	Comprender el impacto operativo que genera la rotación voluntaria de jóvenes profesionales en los equipos de trabajo de agencias de medios, analizando sus efectos sobre la productividad, la continuidad de los procesos, la transferencia de conocimientos y la adaptación de nuevas incorporaciones. Asimismo, identificar las estrategias utilizadas para gestionar la redistribución de tareas, minimizar la pérdida de conocimiento y sostener la eficiencia operativa frente a los procesos de rotación.
Informante clave	Guillermo Bucossi (Líder de CAF y CFO de Argentina)	Conocer la visión de un referente operativo de una agencia de medios respecto de cómo la rotación de profesionales jóvenes afecta la continuidad de los procesos, la coordinación de los equipos, la conservación del conocimiento, la eficiencia operativa y los costos organizacionales derivados de la capacitación, adaptación y reemplazo de colaboradores.

Voz	Actor	Objetivo
Informante clave	Horacio Borrelli (Director de Operaciones)	Conocer la perspectiva de un especialista con experiencia en gestión financiera y organizacional respecto de los efectos que la rotación de colaboradores genera sobre la productividad, la eficiencia operativa, la calidad de los procesos y los costos directos e indirectos que enfrentan las organizaciones durante los procesos de reemplazo y adaptación de personal.
Informante clave	Paulina Sánchez (Directora de Procesos)	Analizar el impacto que la rotación de profesionales jóvenes genera sobre la continuidad de los procesos, la eficiencia operativa y la dinámica de trabajo dentro de las agencias de medios.
Informante clave	Yanina Giménez (Directora de Talento)	Identificar las principales causas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes, así como los desafíos que enfrentan las organizaciones para atraer, desarrollar y retener talento.
Informante clave	Karina Bergamini (Directora de Administración)	Comprender las consecuencias organizacionales de la rotación de profesionales jóvenes, especialmente en términos de gestión de personas, costos asociados y estrategias de retención.
Informante clave	Veronica Gruñeiro (Líder de equipo de Agencia de Medios)	Conocer el impacto de la rotación de profesionales jóvenes sobre la gestión cotidiana de los equipos de trabajo, la distribución de tareas, la transferencia de conocimientos y la continuidad operativa.

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Análisis Individual de las Entrevistas

5.2.1.1 Voces de Experto

El objetivo central de este apartado es integrar las opiniones de cuatro voces expertas, no vinculadas específicamente al rubro de agencias de medios, pero con experiencia y criterio suficiente para realizar afirmaciones y análisis sobre el impacto de la rotación voluntaria de la Generación Z, enfocándose en sus efectos sobre los costos organizacionales y la eficiencia laboral. Cada uno de sus aportes es fundamental porque permite analizar diferentes enfoques y perspectivas.

A partir de entrevistas semiestructuradas, se aplica un análisis temático cualitativo. Los hallazgos muestran que la elevada rotación de jóvenes profesionales se explica principalmente por una brecha entre las expectativas de la Generación Z y las condiciones que muchas organizaciones ofrecen en términos de desarrollo, reconocimiento, liderazgo y flexibilidad. Asimismo, los expertos coinciden en que este fenómeno genera consecuencias significativas para las organizaciones, especialmente en aquellas intensivas en conocimiento.

En primer lugar, las voces expertas destacan que la Generación Z presenta características y expectativas particulares respecto al trabajo. Entre ellas sobresalen la necesidad de reconocimiento, la flexibilidad laboral y la valoración de entornos menos jerárquicos. Summers sostiene que “realmente hay una profunda impaciencia e intolerancia, es como si los resultados tuvieran que ser inmediatos, los conocimientos y relaciones requieren tiempo”. En la misma línea, Loreley señala que los jóvenes valoran la flexibilidad y un entorno horizontal y que, cuando no se sienten reconocidos o perciben limitaciones para desarrollar sus proyectos personales, suelen buscar nuevas oportunidades laborales. Por su parte, Laferrere introduce una visión complementaria al sostener que la rotación no responde únicamente a características generacionales, sino también a errores en los procesos de selección y a expectativas mal gestionadas por parte de las organizaciones.

Estas características ayudan a explicar por qué los expertos identifican una elevada rotación entre los trabajadores más jóvenes. Existe consenso en que los miembros de la Generación Z tienden a reevaluar rápidamente su permanencia en una organización y no dudan en cambiar de empleo cuando perciben que sus expectativas no serán satisfechas. En este sentido, afirman que la rotación voluntaria de jóvenes profesionales representa actualmente un desafío para las organizaciones, incluso Patricia Jebson menciona que “según estudios el 76% de los jóvenes se van en el primer año, es un montón”. Asimismo, se destaca que muchos jóvenes toman la decisión de abandonar una organización en períodos relativamente cortos de tiempo cuando consideran que no encuentran las oportunidades o condiciones que buscan. En conjunto, estas apreciaciones permiten confirmar que la rotación voluntaria constituye una realidad frecuente dentro de este segmento de trabajadores.

Entre los factores que explican esta situación, el liderazgo ocupa un lugar central. Los expertos coinciden en que la relación con los líderes directos influye significativamente en la permanencia o salida de los colaboradores. Jebson sostiene que “el primer motivo de rotación es el jefe, es el líder directo. Si la persona no es empática, no escucha, no abraza cuando lo necesitan, es muy difícil que quieran quedarse”. Del mismo modo, Summers afirma que “el líder cumple un rol central y muchas veces es subestimado”, mientras que Loreley destaca la importancia del acompañamiento durante los procesos de incorporación y adaptación. Estas opiniones sugieren que la calidad del liderazgo puede funcionar tanto como un factor de retención como un factor que acelera la decisión de abandonar una organización.

En relación con los efectos de la rotación, los entrevistados coinciden en que las consecuencias trascienden la simple salida de un empleado. Uno de los impactos más relevantes se observa en el clima organizacional. Summers señala que “cada vez que una persona se va, la organización pierde una parte de su memoria”, generando incertidumbre y afectando la confianza dentro de los equipos. Jebson complementa esta visión al mencionar

que los procesos reiterados de entrada y salida de personal pueden provocar desgaste emocional y situaciones de burnout. Además, Loreley advierte que una reputación asociada a altos niveles de rotación puede afectar negativamente la capacidad de atraer nuevos talentos.

Además, la pérdida de conocimiento aparece como otra consecuencia recurrente. Los expertos destacan que gran parte del conocimiento organizacional no se encuentra formalmente documentado, por lo que la salida de empleados implica también la pérdida de experiencia, relaciones y aprendizajes acumulados. Summers enfatiza que “lo que más se resiente es aquello que no queda documentado”, mientras que Loreley fundamenta que, en organizaciones sin procesos claros de transferencia, “cada empleado que abandona se lleva consigo conocimiento que no siempre está documentado”. Esta situación genera dificultades para garantizar la continuidad de las tareas y afecta directamente la eficiencia operativa.

Como consecuencia de lo anterior, la rotación también repercute sobre el desempeño general de la organización. Los expertos mencionan demoras en los procesos, interrupciones en el flujo de trabajo y una mayor carga para quienes permanecen en sus puestos. Laferrere observa que “la rotación genera demoras, mayores costos y una sobrecarga de trabajo para quienes permanecen”, mientras que Summers explica que quienes deben asumir tareas adicionales suelen descuidar sus propias responsabilidades, incrementando los niveles de ineficiencia y afectando la productividad tanto individual como colectiva.

Finalmente, todos los entrevistados coinciden en que la rotación implica costos organizacionales significativos. Más allá de los costos directos asociados al reclutamiento, selección e incorporación de nuevos empleados, destacan la existencia de costos indirectos relacionados con la pérdida de conocimiento, el tiempo dedicado a la capacitación, la disminución temporal de la productividad y, en algunos casos, la pérdida de clientes o cuentas comerciales. Summers afirma que “el costo que más se minimiza y se subestima es, sin dudas, el tiempo y la energía de los reclutadores, de los compañeros, del líder”, mientras que Loreley remarca que cada salida obliga a reiniciar procesos de búsqueda y formación. En

consecuencia, los expertos coinciden en que la rotación representa un fenómeno con implicancias económicas y operativas relevantes para las organizaciones.

En términos generales, las entrevistas permiten concluir que la rotación voluntaria de la Generación Z responde a una combinación de expectativas laborales específicas, prácticas organizacionales insuficientes y estilos de liderazgo poco adaptados a las necesidades de los jóvenes trabajadores. A su vez, los expertos coinciden en que este fenómeno produce efectos significativos sobre el clima organizacional, la conservación del conocimiento, la eficiencia laboral y los costos organizacionales, configurándose como un desafío relevante para la gestión de personas en organizaciones intensivas en conocimiento.

5.2.2.2 Informantes Clave

Yanina Giménez

Desde su posición como Directora Regional de Talento para Latinoamérica, Yanina Giménez aporta una visión estratégica sobre la gestión del talento dentro de la industria de medios. A lo largo de la entrevista, identifica a la rotación de profesionales jóvenes como una problemática que impacta directamente sobre la productividad, los equipos de trabajo y los costos organizacionales.

La entrevistada plantea que la incidencia de la rotación es particularmente elevada en las generaciones jóvenes, explicando que actualmente existe una mayor predisposición al cambio laboral producto de nuevas formas de concebir el desarrollo profesional y los proyectos de vida. En este sentido, afirma que “hay un incremento en la cantidad, o sea, en la incidencia de la rotación” y que las nuevas generaciones poseen “otros intereses, otros gustos o también ganas de asumir riesgos”.

Al analizar las causas de este fenómeno, Giménez introduce el concepto de propósito como uno de los principales factores explicativos. Según expresa, cuando los jóvenes dejan

de encontrar sentido en las tareas que realizan o perciben que no están aprendiendo ni desarrollándose profesionalmente, comienzan a evaluar nuevas oportunidades laborales. En sus palabras, “para mí cuando no encuentran algo que les devuelva esto, el propósito, la razón de ser”, aparecen las intenciones de cambio.

La entrevistada también destaca la importancia del liderazgo y del clima de trabajo. Considera que el vínculo con el jefe directo tiene una influencia determinante sobre la permanencia de los colaboradores y retoma la idea de que las personas “no renuncian a las empresas, sino a sus jefes”.

Respecto de los efectos organizacionales de la rotación, señala que estos exceden los costos de contratación y reposición. Entre las consecuencias menos visibles menciona la pérdida de cohesión cultural, el efecto contagio dentro de los equipos y la afectación de la relación con los clientes. Asimismo, explica que “cuando una persona abandona una cuenta se pierde conocimiento específico construido a través de la experiencia, lo que obliga a iniciar nuevamente procesos de aprendizaje y adaptación.”

Finalmente, Yanina sostiene que “las organizaciones deben adaptarse a las nuevas expectativas laborales y abandonar modelos tradicionales de gestión”. Según su visión, el desafío actual consiste en generar espacios donde los jóvenes encuentren oportunidades de desarrollo, flexibilidad, liderazgo y propósito, permitiendo que permanezcan por elección y no por obligación.

Karina Bergamini

Desde su rol como Directora de Administración y Finanzas de una PyME de medios, Karina Bergamini aporta una perspectiva centrada en la gestión de personas y en la construcción de condiciones organizacionales que favorezcan la permanencia de los colaboradores.

La entrevistada considera que el principal desafío no consiste en administrar la rotación una vez producida, sino en prevenirla. En este sentido, destaca que las organizaciones deben prestar especial atención a los procesos de incorporación y a las expectativas que se generan durante la selección. Según afirma, “independientemente de lo que uno muchas veces ve como el costo de esa rotación y demás, también hay que apuntar a que no se produzca”.

Al referirse a las nuevas generaciones, identifica cambios significativos asociados principalmente a la flexibilidad laboral. Bergamini observa que los jóvenes esperan poder desempeñar sus tareas desde cualquier lugar siempre que cumplan con los objetivos asignados. Como ejemplo menciona que existe la expectativa de que “si entregan lo que se les pide y lo hacen a las 12 de la noche desde Tailandia por ejemplo no debería influir”.

La entrevistada también destaca la importancia de monitorear indicadores vinculados a la rotación, tales como la cantidad de desvinculaciones, los tiempos de cobertura de vacantes, las curvas de aprendizaje y el clima organizacional. Particularmente, considera que la escucha activa y las conversaciones periódicas con los colaboradores constituyen herramientas fundamentales para detectar tempranamente posibles problemas.

Respecto de los factores de permanencia, identifica al crecimiento profesional, la flexibilidad, el liderazgo y el equilibrio entre la vida personal y laboral como variables centrales. En relación con este último aspecto, sostiene que “el equilibrio es fundamental para los jóvenes profesionales” y que “el equilibrio y la flexibilidad no lo compensa algo económico”.

En cuanto al impacto de la rotación, Bergamini señala que las desvinculaciones generan sobrecarga de trabajo, cuestionamientos dentro de los equipos y riesgo de contagio organizacional. Según explica, cuando una persona se va “el resto empieza a mirar un poco hacia afuera y a preguntarse qué le ofrecieron o qué encontró en otro lugar”.

Asimismo, reconoce la existencia de costos asociados a los procesos de búsqueda, selección, capacitación e integración de nuevas incorporaciones. Por este motivo considera que “invertir en engagement resulta mucho más rentable que afrontar una alta rotación”, ya que esta situación genera desgaste para toda la organización.

Guillermo Bucossi

Desde su experiencia en la gestión de agencias de medios, Guillermo Bucossi analiza la rotación de profesionales jóvenes como un desafío vinculado principalmente a la permanencia del talento y a los tiempos necesarios para su desarrollo dentro de la organización.

El entrevistado considera que las PyMEs necesitan incorporar personas que permanezcan el tiempo suficiente para consolidar su desempeño y generar valor. En este sentido, señala que al incorporar un profesional joven “lo buscas no solo para que cumpla una función y unas tareas asignadas, sino que realmente necesitás que ese profesional joven entre y se pueda desempeñar, no a corto plazo, mínimamente a mediano plazo”.

Asimismo, identifica diferencias respecto de generaciones anteriores, destacando que anteriormente existía una mayor expectativa de permanencia dentro de una misma organización. Según expresa, “vos sabías que venía un profesional joven y lo más probable era que hiciera carrera y pudiera ir avanzando dentro de la empresa”.

Uno de los aspectos que más enfatiza es el impacto que genera la rotación sobre los procesos de capacitación. Desde su perspectiva, la incorporación de nuevos colaboradores implica una importante inversión de tiempo por parte de quienes deben formarlos y supervisarlos. En este sentido afirma que la desvinculación “implica necesariamente reorganizar las tareas” y genera “una sobrecarga de tarea para quien capacita”.

Además, explica que este proceso afecta especialmente a las PyMEs, donde los equipos suelen ser reducidos y la salida de una persona tiene una incidencia más visible sobre la operación. Según señala, cuando una persona abandona la organización poco tiempo después de haber sido capacitada, “es volver a empezar de cero”, obligando nuevamente a destinar tiempo y recursos al proceso de formación.

En conjunto, los aportes de Bucossi destacan la importancia de la permanencia de los colaboradores dentro de las agencias de medios, poniendo el foco en los esfuerzos que demanda la capacitación y en el impacto operativo que genera la rotación dentro de estructuras organizacionales pequeñas.

Horacio Borrelli

La entrevista realizada a Horacio Borrelli aporta una mirada particularmente enfocada en la relación entre rotación, eficiencia operativa y costos organizacionales.

Desde el inicio de la entrevista argumenta que “la rotación siempre es un problema”, independientemente de la edad de los colaboradores. Sin embargo, reconoce que las generaciones jóvenes presentan mayores niveles de movilidad laboral, lo que intensifica las consecuencias asociadas al fenómeno.

Uno de los principales aportes de Borrelli se vincula con la pérdida de eficiencia que generan las desvinculaciones. Según explica, cada vez que una persona abandona la organización se pierde parte de la inversión realizada en capacitación y comienza nuevamente un proceso de aprendizaje. Como consecuencia, durante un período determinado el desempeño se mantiene por debajo de los niveles esperados. En sus palabras, existe “un período en el cual el rendimiento siempre está por debajo de la media y eso trae problemas de eficiencia que también terminan repercutiendo en costos”.

Asimismo, considera que la rotación constituye un indicador relevante de la salud organizacional. Según expresa, cuando una empresa presenta niveles elevados de rotación existe una señal de alerta que requiere atención, ya que puede reflejar problemas de selección, integración, liderazgo o gestión.

En relación con los perfiles argumenta que las mayores consecuencias suelen producirse cuando se desvinculan personas que participan en procesos centrales de la operación o que poseen una actitud especialmente valiosa para la organización. En este sentido afirma que resulta más difícil reemplazar la actitud que el conocimiento técnico, ya que “la actitud siempre es más difícil de modificar”.

Por otra parte, destaca que las desvinculaciones generan efectos emocionales sobre los equipos de trabajo. Según explica, cuando una persona abandona la organización se altera el funcionamiento del grupo y pueden verse afectados aspectos vinculados a la motivación y al clima laboral.

Verónica Gruñeiro

Desde su experiencia de más de veinte años dentro de la misma agencia, Verónica Gruñeiro aporta una mirada centrada en la evolución de los procesos organizacionales, la convivencia generacional y la gestión del conocimiento.

En relación con los procesos, destaca que la organización atravesó una evolución desde prácticas informales hacia una mayor formalización. Según explica, “cuando empecé a trabajar no estaban tan claros los procesos, eran más tácitos. Después fuimos haciendo una institucionalización durante el correr del tiempo”.

Respecto de las nuevas generaciones, reconoce que en los últimos años se observaron cambios en las expectativas laborales de los jóvenes profesionales. Sin embargo, considera que actualmente existe una mayor tendencia a la permanencia en los puestos de trabajo que

la observada unos años atrás. Asimismo, señala que las diferencias entre generaciones están fuertemente influenciadas por los distintos contextos económicos y sociales que atravesó cada grupo etario.

Al referirse al liderazgo de equipos jóvenes, destaca la importancia de la adaptación y de la escucha activa. En este sentido, menciona que “el desafío para mí es buenísimo porque es un aprendizaje constante y además es necesario”. Asimismo, considera que uno de los errores más frecuentes de los líderes consiste en intentar sostener estructuras de trabajo que ya no responden a las expectativas actuales. Según expresa, “el peor error es querer aferrarse a una estructura de cómo se hacían las cosas hace cinco o diez años atrás”.

También reconoce el peso que tiene el liderazgo en la experiencia laboral de los colaboradores. Al respecto afirma que “deberíamos ser conscientes porque es clave”, haciendo referencia a la influencia que poseen los líderes sobre la permanencia de los jóvenes dentro de las organizaciones.

En cuanto al impacto de la rotación, considera que todos los procesos pueden verse afectados por la salida de colaboradores, aunque los más sensibles son aquellos vinculados a la operación diaria. Según explica, “si vos estás en tu puesto y mañana renunciás o te enfermaste, hay una cuestión que tenía que estar hecha hoy, que no puede estar hecha hoy”.

Finalmente, uno de los aportes más relevantes de su entrevista se vincula con la gestión del conocimiento organizacional. Gruñeiro afirma que existe una parte importante del conocimiento que nunca llega a documentarse completamente. En este sentido afirma que “no se llega a tiempo nunca a documentar todo” y reconoce que muchas veces “a las generaciones no tan jóvenes nos da seguridad ser reservorios de procesos que no estén en ningún otro lado”. Desde su perspectiva, esto explica por qué una parte significativa del conocimiento continúa dependiendo de las personas que integran la organización.

Paulina Sánchez

Desde su rol vinculado a la gestión de procesos y operaciones, Paulina Sánchez aporta una mirada centrada en las consecuencias prácticas que la rotación genera sobre la continuidad de las tareas y el funcionamiento cotidiano de los equipos.

Uno de los aspectos que destaca es la dificultad de documentar completamente los conocimientos necesarios para ejecutar determinados procesos. En este sentido, explica que existen tareas y sistemas cuya complejidad dificulta la generación de documentación exhaustiva. Como ejemplo menciona: “en Advertmind, el sistema de gestión utilizado, son 200 pantallas, cada pantalla tiene un montón de campos ¿cómo llegás a documentar todo eso?”. Esto evidencia que una parte importante del conocimiento operativo permanece asociada a la experiencia práctica de quienes desempeñan las tareas diariamente.

Asimismo, Sánchez sostiene que gran parte del conocimiento organizacional se transmite de manera directa entre los colaboradores con mayor experiencia y quienes se incorporan a los equipos. Al respecto afirma “nosotros desde operaciones, transmitimos todo” y agrega “cada vez que surgió una consulta lo transmitimos”.

Respecto del impacto de la rotación, destaca que los recambios de personal obligan a los líderes a reorganizar prioridades y redistribuir recursos dentro de los equipos. En este sentido, expresa “cuando un líder tiene en el equipo recambios, tenemos que empezar a ver las tareas, en qué nos enfocamos, en qué no, qué queda relegado”. Como consecuencia, determinadas actividades y proyectos deben postergarse para atender necesidades operativas más urgentes.

En conjunto, sus aportes permiten observar cómo la rotación impacta sobre la continuidad operativa de los equipos, dificultando la conservación y transmisión del conocimiento, obligando a reasignar recursos y provocando la postergación de tareas y proyectos mientras se desarrolla la adaptación de nuevos colaboradores.

Rocío Curti

Desde su experiencia como líder de equipo, Rocío Curti identifica que la rotación de colaboradores genera impactos inmediatos sobre la organización del trabajo. Según explica, cuando una persona deja la organización resulta necesario realizar una “redistribución urgente de la carga laboral de las tareas”, lo que interrumpe temporalmente la fluidez habitual del equipo y obliga a reasignar responsabilidades entre los miembros disponibles.

La entrevistada señala que esta situación afecta especialmente a quienes trabajaban de manera más cercana con el colaborador que se desvincula. En este sentido, sostiene que la persona que compartía tareas con el empleado saliente suele experimentar una “desaceleración de la productividad”, debido a que debe asumir nuevas responsabilidades mientras se incorpora y capacita a un reemplazo.

Asimismo, Curti destaca que la rotación implica una pérdida de conocimiento vinculada principalmente al contexto de trabajo de cada cliente. Al respecto, afirma que “se pierde el contexto del historial” y parte de la dinámica construida con cada cuenta. Si bien los conocimientos técnicos pueden transferirse, postula que la experiencia acumulada y la relación con los clientes son más difíciles de transmitir, ya que “cada cliente es un mundo”.

Para reducir estos efectos, la entrevistada enfatiza la importancia de documentar procesos y tareas, procurando que los colaboradores dejen registros que faciliten la continuidad del trabajo. Además, afirma que “en 2 semanas puede estar operativa la persona desempeñándose”, mientras que la adaptación total a la dinámica del equipo y de los clientes suele demandar “un mes o un mes y medio”.

Finalmente, Curti define la rotación como “un desafío de agilidad operativa”, ya que exige reorganizar tareas, capacitar nuevos colaboradores y mantener procesos suficientemente flexibles para sostener el funcionamiento del equipo ante cambios frecuentes en su composición.

Tabla 4:

Síntesis comparativa de los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los informantes clave.

Informante	Rotación de jóvenes	Factores de permanencia/rotación	Impacto en eficiencia operativa	Continuidad de procesos	Costos organizacionales
Yanina Giménez	Mayor incidencia de rotación entre jóvenes debido a una mayor predisposición al cambio y a la búsqueda de nuevas experiencias.	Propósito, desarrollo profesional, liderazgo, flexibilidad y equilibrio personal-laboral.	Disminución de productividad y necesidad de reaprendizaje.	Pérdida de conocimiento sobre clientes, cuentas y formas de trabajo.	Costos de reposición, impacto cultural, pérdida de calidad y afectación de la marca empleadora.
Karina Bergamini	La rotación representa un desafío que debe prevenirse desde el proceso de incorporación.	Crecimiento profesional, flexibilidad, liderazgo y equilibrio personal-laboral.	Sobrecarga temporal de trabajo y mayor exigencia para los equipos.	La existencia de procedimientos y respaldos ayuda a reducir el impacto.	Costos de búsqueda, entrevistas, evaluaciones y tiempo invertido por la organización.
Guillermo Bucossi	Constituye un desafío porque las PyMEs necesitan colaboradores que permanezcan en el mediano plazo.	Sentido de pertenencia y posibilidades de desarrollo interno.	Sobrecarga para quienes capacitan y supervisan nuevas incorporaciones.	La salida de colaboradores obliga a reiniciar procesos de aprendizaje.	Tiempo destinado a capacitación, supervisión y reorganización de tareas.

Informante	Rotación de jóvenes	Factores de permanencia/rotación	Impacto en eficiencia operativa	Continuidad de procesos	Costos organizacionales
Horacio Borrelli	La rotación siempre es un problema y se intensifica cuando ocurre en perfiles jóvenes.	Adaptación organizacional y generación de condiciones para que las personas quieran permanecer.	Disminución temporal del rendimiento y pérdida de eficiencia.	Pérdida de conocimiento y necesidad de atravesar nuevas curvas de aprendizaje.	Costos de contratación, reemplazo, capacitación y pérdida de productividad.
Verónica Gruñeiro	Diferencias generacionales, aunque observa una mayor tendencia reciente a la permanencia.	Escucha activa, adaptación generacional y liderazgo.	Mayor impacto en procesos operativos con tareas de cumplimiento inmediato.	Parte del conocimiento permanece en las personas y no logra documentarse completamente.	Costos asociados al recambio de personal y al desgaste de los equipos.
Paulina Sánchez	Analiza principalmente las consecuencias operativas de la rotación.	No profundiza específicamente en factores de permanencia.	Reasignación de prioridades, retrasos y postergación de proyectos.	Imposibilidad de documentar todos los procesos y conocimientos.	Costos derivados de la pérdida de tiempo operativo y de capacitación.
Rocío Curti	La rotación obliga a reorganizar el trabajo de manera inmediata.	Destaca la importancia del acompañamiento y la integración.	Redistribución de tareas y desaceleración temporal de la productividad.	Necesidad de transferir conocimientos y adaptar rápido a los reemplazos.	Tiempo destinado a selección, capacitación y adaptación de nuevos integrantes.

Nota: La tabla presenta una síntesis comparativa de las principales percepciones expresadas por los informantes clave respecto de las causas de la rotación de profesionales jóvenes y sus efectos sobre la eficiencia operativa, la continuidad de los procesos y los costos organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados del Focus Group

Con el objetivo de complementar la información obtenida mediante las encuestas y las entrevistas realizadas a expertos e informantes clave, se llevó a cabo un focus group integrado por ocho jóvenes profesionales que trabajan o habían trabajado previamente en agencias de medios: Fabiana Isabela Vergara, Alejandro Jesús Pérez Ovalles, Franjineth Wu, Brenda Mailen Franco Marsala, Ornella Parafati, Sofía Luzzi, Camila Medrano y Brenda Guerreño. La selección de los participantes respondió a la necesidad de incorporar la perspectiva de quienes experimentan de manera directa las dinámicas laborales del sector y, en varios casos, han atravesado procesos de movilidad laboral dentro de la industria.

La técnica fue utilizada con el propósito de profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes respecto de los factores que influyen en la permanencia y rotación de los jóvenes profesionales, así como también sobre las consecuencias que este fenómeno genera en el funcionamiento cotidiano de los equipos de trabajo.

A continuación, se presentan los principales hallazgos surgidos durante la discusión grupal, organizados según los bloques temáticos desarrollados durante la actividad.

5.3.1 Cambios Generacionales y Predisposición a la Movilidad Laboral

Uno de los principales consensos identificados durante el focus group fue la percepción de que los jóvenes profesionales presentan una mayor predisposición a cambiar de empleo que generaciones anteriores. Los participantes asocian este fenómeno tanto a transformaciones en las expectativas laborales de los jóvenes como a las dificultades que enfrentan algunas organizaciones para adaptarse a estas nuevas demandas.

En términos generales, se observa que la permanencia prolongada dentro de una misma organización ya no constituye una meta profesional en sí misma. Por el contrario, los participantes manifiestan valorar especialmente las oportunidades de crecimiento,

aprendizaje y desarrollo profesional, mostrando disposición a cambiar de empleo cuando perciben que estas posibilidades se encuentran limitadas.

Asimismo, surge con frecuencia la idea de que las nuevas generaciones priorizan aspectos vinculados al bienestar personal, la salud mental, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. En este sentido, los participantes señalan que las condiciones laborales y la experiencia cotidiana dentro de la organización adquieren una relevancia similar o incluso superior a otros factores tradicionalmente asociados a la permanencia.

En conjunto, las intervenciones reflejan un cambio de paradigma respecto de las trayectorias laborales tradicionales, caracterizado por una mayor búsqueda de experiencias, desafíos y oportunidades de desarrollo.

5.3.2 Influencia del Liderazgo sobre la Permanencia

Otro de los temas que genera amplio consenso fue la relevancia del liderazgo en la decisión de permanecer o abandonar una organización.

Los participantes coinciden en que el líder directo ejerce una influencia significativa sobre la experiencia laboral cotidiana, especialmente a través del acompañamiento, la escucha, la capacitación y las oportunidades de crecimiento que brinda a los integrantes de su equipo.

Sin embargo, también surge la percepción de que el liderazgo posee límites en su capacidad de retención. Aunque un líder puede generar un ambiente positivo y favorecer el desarrollo profesional, la permanencia de los colaboradores depende también de factores organizacionales más amplios, como las posibilidades de crecimiento, la estructura de carrera, los beneficios ofrecidos y las oportunidades disponibles dentro de la empresa.

En este sentido, el liderazgo se percibe como una condición necesaria para favorecer la permanencia, aunque no suficiente cuando las expectativas de desarrollo de los jóvenes profesionales no logran satisfacerse dentro de la organización.

5.3.3 Impacto sobre los Equipos y la Continuidad Operativa.

Los entrevistados coinciden en que la rotación genera consecuencias tanto emocionales como operativas dentro de los equipos de trabajo. En primer lugar, señalan que la salida de un colaborador afecta los vínculos construidos con el resto del equipo y obliga a atravesar procesos de adaptación que modifican las dinámicas de trabajo previamente establecidas. Como expresa uno de los participantes: “cuando alguien se va, no solo se pierde una persona que realiza determinadas tareas, también cambia la dinámica que el equipo ya tenía incorporada”.

Asimismo, los participantes destacan que las desvinculaciones suelen generar una redistribución inmediata de tareas y responsabilidades entre quienes permanecen en la organización. Esta situación implica asumir temporalmente una mayor carga de trabajo y reorganizar prioridades para garantizar la continuidad de las actividades y el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes. En este sentido, uno de los participantes manifiesta: “cuando alguien se va, siempre hay que cubrir sus tareas entre los que quedan hasta que llegue otra persona”.

Otro aspecto mencionado de manera recurrente fue el impacto que la rotación tiene sobre los procesos de capacitación y adaptación de nuevas incorporaciones. Los participantes coinciden en que la llegada de un nuevo colaborador requiere una inversión significativa de tiempo por parte del equipo, ya que es necesario transmitir conocimientos, acompañar el aprendizaje y supervisar el trabajo durante los primeros meses. Como consecuencia, la productividad puede verse afectada temporalmente mientras se desarrolla este proceso de integración.

Por otra parte, destacan que gran parte del conocimiento operativo se construye a través de la experiencia diaria y del trabajo con clientes específicos. Por este motivo, los participantes consideran que la adaptación de una nueva incorporación no depende únicamente de aprender tareas técnicas, sino también de comprender las dinámicas internas, los procesos de trabajo y las particularidades de cada cuenta. Como resultado, alcanzar niveles de desempeño similares a los de la persona que ocupaba previamente el puesto suele requerir un período de tiempo considerable.

En términos generales, los participantes señalan que la rotación representa un desafío para la continuidad operativa de los equipos. La necesidad de redistribuir tareas, transferir conocimientos y acompañar la adaptación de nuevas incorporaciones genera impactos temporales sobre la productividad y exige una importante capacidad de organización y colaboración por parte de quienes permanecen en la organización. Sin embargo, también señalaron que el trabajo en equipo y la flexibilidad permiten reducir parte de estos efectos y sostener el funcionamiento de las operaciones durante los períodos de transición.

Capítulo 6: Análisis Integral de los Datos

En este apartado se integran los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de la encuesta, las entrevistas a expertos externos y el focus group realizado con jóvenes profesionales. Mediante la triangulación de estas fuentes de información y su articulación con el marco teórico, se busca contrastar la evidencia empírica con los aportes conceptuales, con el fin de comprender de manera integral el fenómeno de la rotación voluntaria de la Generación Z y su impacto sobre la eficiencia operativa y los costos organizacionales en las PyMEs de agencias de medios del AMBA.

6.1 Rotación de Profesionales Jóvenes

La rotación voluntaria de profesionales jóvenes constituye uno de los fenómenos más relevantes para las agencias de medios, ya que impacta directamente sobre la estabilidad de los equipos, la continuidad de los procesos y la capacidad de retener talento. A partir de la triangulación de los resultados obtenidos, fue posible identificar los principales factores que explican la movilidad laboral de este grupo y las condiciones que influyen en su decisión de permanecer o abandonar una organización.

Uno de los hallazgos más significativos de la investigación es la elevada movilidad laboral presente entre los jóvenes profesionales. Los resultados de la encuesta muestran que el 78,5% de los participantes ha rotado voluntariamente de empleo al menos una vez durante su trayectoria laboral. Asimismo, el 52,4% manifestó no proyectarse trabajando en su organización actual dentro de los próximos dos años, mientras que el 75,2% afirmó que consideraría cambiar de empleo si encontrara una mejor oportunidad laboral.

Tabla 5

Principales indicadores de rotación voluntaria e intención de permanencia relevados en la encuesta.

Indicador	Resultado
Cambió voluntariamente de empleo al menos una vez	78,50%
Consideraría cambiar de empleo ante una mejor oportunidad	75,20%
No se imagina en su organización actual dentro de dos años	52,40%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados evidencian una relación con el trabajo diferente a la observada en generaciones anteriores y coinciden con los planteos desarrollados en el marco teórico sobre los cambios generacionales y el fenómeno de *job shopping* desarrollado por Johnson (1978). Según este autor, los trabajadores jóvenes suelen atravesar períodos de exploración laboral en busca de organizaciones que se ajusten mejor a sus expectativas y necesidades.

Las entrevistas realizadas refuerzan esta interpretación. Patricia Jebsen plantea que las nuevas generaciones presentan una relación distinta con el empleo y que la permanencia ya no se encuentra asociada exclusivamente a la estabilidad laboral, sino a la capacidad de las organizaciones para ofrecer experiencias de valor, aprendizaje y crecimiento. En la misma línea, Yanina Giménez señala que los jóvenes actuales poseen “otros intereses, otras prioridades y una mayor disposición a asumir riesgos”, lo que favorece una mayor movilidad laboral en comparación con generaciones anteriores.

Durante el focus group, esta tendencia también se hace evidente. Los participantes coincidieron en que la decisión de cambiar de empleo suele estar vinculada a la percepción de haber alcanzado un límite dentro de la organización. Uno de ellos opina que “cuando llegamos a un techo que sentimos que ya no nos permite seguir creciendo, buscamos crecer en otro espacio”, reflejando que la rotación no necesariamente responde a una falta de compromiso, sino a la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

Precisamente, el desarrollo profesional es uno de los factores de permanencia más relevantes identificados en la investigación. Los resultados de la encuesta muestran que el 74,5% de los participantes considera que las oportunidades de crecimiento profesional influyen en su decisión de permanecer dentro de una organización. Asimismo, el 47,7% lo identificó entre los factores más importantes al momento de evaluar su continuidad laboral.

Estos resultados coinciden con los aportes teóricos de Twenge y Schroth, quienes sostienen que la Generación Z valora especialmente las oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo profesional. La evidencia cualitativa también respalda esta interpretación, Yanina Giménez comparte que los jóvenes buscan organizaciones que les permitan adquirir nuevas habilidades, asumir desafíos y visualizar posibilidades concretas de crecimiento. Por su parte, Patricia Jebsen coincide que, para las nuevas generaciones, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente constituye uno de los principales motivos para permanecer en una organización.

Los participantes del focus group refuerzan esta idea al señalar que la percepción de estancamiento suele actuar como un desencadenante de la rotación. Manifiestan que la ausencia de desafíos o de oportunidades de crecimiento genera falta de motivación, disminución del compromiso y aumenta el interés por explorar otras alternativas laborales.

Junto con el desarrollo profesional, el liderazgo aparece como otro de los factores centrales para comprender la permanencia de los jóvenes profesionales. Tanto las entrevistas como el focus group evidencian que el líder cumple un rol fundamental para amortiguar los efectos negativos que las desvinculaciones generan sobre los equipos. Consuelo Summers destaca “que el líder debe acompañar no solo desde lo operativo, sino también desde lo emocional. Debe ayudar a que la persona se sienta parte del equipo, contenida y orientada durante su adaptación.” En la misma línea, Loreley Baumwollspinner sostiene que gran parte de la adaptación de los nuevos colaboradores depende de la capacidad del líder para transmitir conocimiento y facilitar la integración dentro del equipo.

La importancia del liderazgo también se ve reflejada en los resultados de la encuesta. Al analizar las respuestas vinculadas a los incentivos de permanencia, además de destacarse la remuneración (47.7%) y el desarrollo profesional (57.7%), resulta relevante el buen clima laboral con un 45% de concordancia, y el liderazgo con un 37.6%.

Esta evidencia coincide con la visión de Patricia Jebson, quien afirma que “el primer motivo de rotación es el jefe, el líder directo”. Según su perspectiva, los colaboradores suelen asociar más su experiencia laboral cotidiana con las personas que los conducen, que con la organización en términos generales. En sus palabras, “la generación Z quiere líderes transparentes, que escuchen y fomenten la colaboración.”

En contraposición con las generaciones pasadas, la generación Z resulta más “frágil” ante los liderazgos autocráticos. En consecuencia, la calidad del liderazgo puede transformarse tanto en un factor de retención como en un motivo de cambio.

Tabla 6:

Valoración otorgada por los encuestados a la flexibilidad, el bienestar laboral y el equilibrio vida-trabajo como factores de permanencia laboral.

Indicador	Resultado
La flexibilidad influye en la permanencia	81,20%
Prioriza el equilibrio vida personal-trabajo	78,60%
El bienestar influye en la permanencia	75,90%

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados muestran que las nuevas generaciones otorgan una importancia creciente a aspectos que trascienden la compensación económica tradicional. En este sentido, Loreley Baumwollspinner comenta que la Generación Z impulsa cambios significativos en la forma de entender el trabajo, priorizando la salud mental, la calidad de vida y la posibilidad de equilibrar el desarrollo profesional con otros proyectos personales.

Karina Bergamini agrega que, “hay distintas expectativas a partir de la pandemia.” La adaptación forzada a la modalidad remota por la cuarentena hizo que en la actualidad las generaciones de jóvenes profesionales se vean más cómodos trabajando en una modalidad híbrida, llegando a un punto medio entre la estructura organizacional anterior con la post pandémica. Basándonos en los resultados de la muestra encuestada, un 74,5% considera que su decisión se ve influenciada por la preferencia de trabajar de manera híbrida.

No obstante, encuentran una necesidad en poder mantener un equilibrio entre vida laboral y personal, a diferencia de las generaciones más tradicionalistas, quienes no ven este fenómeno como prioridad. Un 78,6% comunica que tiene como prioridad la búsqueda de esta flexibilidad entre ambos ámbitos. Patricia Jebsen indica que, a diferencia de los Baby Boomers o Millenials quienes buscan estabilidad, lealtad y reconocimiento, los jóvenes priorizan la autenticidad, diversidad, alineación con valores y un entorno flexible y dinámico.

Los participantes del focus group compartieron esta visión al señalar que el bienestar y la flexibilidad influyen directamente sobre la satisfacción laboral y sobre la decisión de

permanecer en una empresa. Algunos manifestaron que ya no están dispuestos a sostener situaciones laborales que afecten negativamente su calidad de vida, aun cuando impliquen beneficios económicos.

Sin embargo, aunque el desarrollo profesional, el liderazgo, el bienestar y la flexibilidad ocupan un lugar destacado dentro de las expectativas de los jóvenes profesionales, la remuneración continúa siendo uno de los factores más influyentes en las decisiones laborales.

Los resultados de la encuesta muestran que el 79,8% de los encuestados considera que la remuneración influye significativamente en su decisión de permanecer dentro de una organización. Asimismo, el 77,8% comparte que cambiaría de empleo ante una propuesta económica considerablemente superior y el 56,4% añade que una mejor remuneración fue uno de los principales motivos de cambios laborales anteriores.

Desde la perspectiva de los expertos, la remuneración continúa siendo un factor relevante, aunque no suficiente por sí solo para garantizar la permanencia. Pablo LaFerrere resalta que las diferencias salariales siguen siendo uno de los principales motivos de rotación, especialmente en contextos económicos complejos. No obstante, tanto las entrevistas como el focus group permiten observar que la decisión de cambiar de empleo suele responder a una combinación de factores y no exclusivamente a cuestiones económicas.

Los participantes del focus group resaltan que el salario compone una condición importante, pero que la permanencia depende también de la existencia de oportunidades de crecimiento, de una relación positiva con los líderes y de un entorno laboral saludable. Esta apreciación coincide con los desarrollos teóricos que plantean que las decisiones laborales de la Generación Z responden a una propuesta de valor integral más que a un único factor aislado.

6.2 Afecciones Organizacionales

La rotación voluntaria de profesionales jóvenes genera consecuencias que trascienden la salida de un colaborador y afectan directamente el funcionamiento interno de las organizaciones. A partir de la triangulación de los resultados obtenidos, fue posible identificar que las principales afecciones organizacionales se manifiestan sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el clima organizacional y las dinámicas de liderazgo.

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación es que la rotación produce alteraciones inmediatas en la organización del trabajo. Los entrevistados coincidieron en señalar que la salida de una persona obliga a redistribuir tareas, reorganizar responsabilidades y afrontar períodos de adaptación que impactan sobre la productividad del equipo. Rocío Curti explica que, cuando un colaborador abandona la organización, “las tareas se redistribuyen entre el equipo hasta encontrar un reemplazo”, generando una sobrecarga temporal para quienes permanecen. De manera similar, Guillermo Bucossi sostiene que “cuando una persona se va antes de consolidarse, se pierde parte de la inversión realizada y el equipo debe volver a atravesar un período de adaptación”, mientras que Horacio Borrelli afirma que la salida de personas vinculadas a procesos críticos “aumenta la probabilidad de errores y disminuye la calidad de los entregables”.

Estas apreciaciones son respaldadas por los participantes del focus group, quienes señalan que la principal consecuencia de una desvinculación es la necesidad de redistribuir responsabilidades dentro del equipo, afectando el ritmo habitual de trabajo hasta que el puesto vuelve a cubrirse. Desde la perspectiva teórica, estos resultados coinciden con los planteos desarrollados sobre continuidad de procesos y conservación del conocimiento organizacional, donde se expone que parte del conocimiento crítico se encuentra incorporado en las personas y no siempre puede transferirse de manera inmediata.

Más allá de las consecuencias operativas, la investigación muestra que la rotación también impacta sobre el clima organizacional y la moral del equipo. Karina Bergamini argumenta que la salida recurrente de empleados puede generar incertidumbre dentro de los equipos, ya que las personas comienzan a preguntarse qué está ocurriendo dentro de la organización y a cuestionar su propia permanencia. En sus palabras, “los compañeros empiezan a preguntarse por qué se fue esa persona, a dónde fue y qué encontró en otro lugar. Eso los lleva a evaluar su propia situación y sus expectativas.”

Por su parte, varios informantes clave señalan que las rotaciones generan un impacto emocional sobre quienes permanecen en los equipos, especialmente cuando existe una relación cercana entre los integrantes. Según expresa Yanina Giménez, las personas “no solamente pierden a un compañero de trabajo, sino también una forma de trabajar y de relacionarse dentro del equipo”.

Por otro lado, aparte de generar un impacto por la salida de otros miembros del equipo, la moral del equipo puede verse afectada por un malestar laboral. Tal como demuestra la encuesta, el 75,9% de los encuestados afirma que el bienestar laboral influye en su decisión de permanecer en una organización, mientras que el 45% de los participantes identifica el clima laboral como uno de los factores más importantes para permanecer dentro de una empresa. Estos resultados muestran que el ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales se reflejan como un pilar central en la experiencia laboral de los jóvenes profesionales.

Otro hallazgo significativo se relaciona con el grado de acompañamiento que brinda el líder durante los procesos de rotación. Frente a una desvinculación, los informantes clave coinciden en que su rol resulta fundamental para sostener el funcionamiento del equipo, ya que deben asumir una participación activa en la comunicación, la redistribución de responsabilidades y la contención de los colaboradores. Verónica Gruñeiro y Paulina Sánchez señalan que la capacidad del líder para mantener la motivación y el compromiso del equipo

resulta determinante para minimizar los efectos de la rotación sobre el clima organizacional y el desempeño general.

Esta percepción también estuvo presente en el focus group, donde los participantes destacan que la relación con el líder influye tanto en la experiencia laboral cotidiana como en la decisión de permanecer dentro de una organización. En este sentido, valoran especialmente la cercanía, el acompañamiento y la posibilidad de recibir orientación y feedback constante. Esta visión coincide con lo expresado por Loreley Baumwollspinner, quien observa que las personas actualmente no buscan únicamente figuras de supervisión tradicional, sino referentes capaces de acompañar su desarrollo profesional. La evidencia obtenida permite afirmar que el liderazgo no solo cumple una función operativa durante los procesos de transición, sino que también desempeña un papel clave en la construcción de compromiso, confianza y sentido de pertenencia dentro de los equipos.

6.3 Eficiencia Operativa

En línea con las consecuencias organizacionales que tiene la rotación voluntaria de profesionales jóvenes, aparece como variable fundamental la eficiencia operativa, constituyendo una de las principales áreas afectadas dentro de las PYMES de agencias de medios. A partir de las dimensiones continuidad y coordinación de procesos, productividad y desempeño operativo, y capacitación y conservación del conocimiento, resulta posible comprender cómo las desvinculaciones impactan sobre el funcionamiento cotidiano de las organizaciones y sobre su capacidad para sostener niveles adecuados de desempeño.

Desde el marco teórico, diversos autores sostienen que la estabilidad de los equipos de trabajo constituye un factor determinante para garantizar la continuidad operativa de las organizaciones. Balthrop y Jung (2024) señalan que la permanencia del personal favorece la continuidad de los procesos y reduce las interrupciones operativas, mientras que Chiavenato (2011) sostiene que la rotación implica la pérdida de experiencia acumulada y conocimiento específico sobre las tareas y procedimientos organizacionales.

En relación con la dimensión continuidad y coordinación de procesos, las entrevistas muestran que la salida de un colaborador obliga a reorganizar temporalmente el trabajo y redistribuir responsabilidades entre quienes permanecen en el equipo. Esta situación coincide con lo planteado por la literatura respecto de la importancia de la estabilidad para sostener el funcionamiento operativo. Al respecto, Rocío Curti explica que cuando una persona abandona el equipo, quienes trabajaban junto a ella deben absorber parte de sus responsabilidades, generando una reorganización transitoria de las tareas hasta la incorporación de un reemplazo. Esta situación no necesariamente detiene los procesos, pero sí altera su dinámica habitual y exige mayores esfuerzos de coordinación interna.

Esta evidencia también coincide con la experiencia de Karina Bergamini, quien señala que cuando una persona abandona la organización, el equipo queda temporalmente más exigido debido a las tareas que esa persona realizaba. Asimismo, advierte que, si varias desvinculaciones ocurren simultáneamente, “el efecto puede ser devastador”, ya que se resiente el funcionamiento operativo y se incrementa la presión sobre quienes deben sostener la continuidad de los procesos. De esta manera, los hallazgos empíricos confirman la relación planteada por Balthrop y Jung (2024) entre estabilidad de los equipos y continuidad operativa.

La dimensión productividad y desempeño operativo también presenta hallazgos consistentes con el marco teórico. Diversos autores sostienen que la rotación genera períodos de menor rendimiento debido a la necesidad de reasignar tareas y atravesar nuevas curvas de aprendizaje. En este sentido, Rocío Curti afirma que “la persona que trabajaba con esa otra persona sí sufre, obviamente, una desaceleración de la productividad, en donde tiene que tomar las tareas del otro por un tiempo hasta que viene otra persona o hasta que alguien más del equipo nos pueda ayudar a cubrir”. Esta evidencia permite observar que la disminución de la productividad no necesariamente se manifiesta mediante una interrupción de la operación, sino a través de una mayor exigencia sobre quienes permanecen en el equipo y

deben sostener simultáneamente sus propias responsabilidades y aquellas que quedaron vacantes.

Esta situación también es destacada por Loreley Baumwolspinner, quien sostiene que las desvinculaciones generan una exigencia adicional para los equipos debido a la necesidad de redistribuir tareas y acompañar el proceso de adaptación de quienes ingresan posteriormente. Desde su perspectiva, el impacto sobre la productividad no se limita a la vacante en sí misma, sino que también se relaciona con el tiempo que los colaboradores más experimentados deben destinar a transmitir conocimientos y acompañar la integración de nuevas incorporaciones. Esto permite observar que la rotación afecta el desempeño operativo incluso después de cubierta la vacante, ya que los equipos deben destinar recursos y tiempo a reconstruir capacidades previamente consolidadas.

Los resultados obtenidos en el focus group refuerzan esta interpretación. Los participantes señalaron que las salidas de colaboradores suelen generar una redistribución temporal de tareas y una mayor carga de trabajo para quienes permanecen en la organización, especialmente durante los períodos previos a la incorporación de un reemplazo. Asimismo, destacan que las nuevas incorporaciones requieren un tiempo de adaptación que puede afectar momentáneamente el ritmo habitual de trabajo del equipo.

Con el propósito de complementar estas percepciones, durante las entrevistas también se indaga acerca de los tiempos estimados que demandan la adaptación y capacitación de las nuevas incorporaciones hasta alcanzar un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la organización. Si bien las respuestas evidencian que no existe un plazo uniforme, los entrevistados coincidieron en que dicho proceso representa una inversión significativa de tiempo y recursos para las PyMEs de agencias de medios.

Tabla 7:

Tiempos estimados de capacitación, adaptación e integración de nuevas incorporaciones identificados por los informantes clave entrevistados.

Indicador	Tiempo estimado	Fuente
Adquisición de conocimientos operativos básicos	1 semana – 1 mes	Rocío Curti
Recuperación del ritmo habitual del equipo	1 – 1,5 meses	Rocío Curti
Transferencia de conocimiento operativo	Varias semanas – varios meses	Entrevistas a informantes clave
Alcance de un nivel de desempeño equivalente al colaborador reemplazado	Variable según complejidad del puesto	Yanina Giménez
Integración cultural y adaptación al equipo	Variable según rol y experiencia previa	Karina Bergamini

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, las respuestas evidencian que el impacto de la rotación no finaliza con la cobertura de una vacante, sino que se extiende durante todo el proceso de adaptación y transferencia de conocimientos necesarios para alcanzar niveles de desempeño equivalentes a los previos a la desvinculación.

Cuando se habla de que los tiempos dependen puntualmente de cada caso, los entrevistados destacan que eso varía según el grado de *seniority* de la persona. En relación con esto, Rocío Curti indica: “sí hay una gran diferencia entre un senior y cualquier otro puesto, porque uno ya viene muy acostumbrado a trabajar con cualquier cliente, pero ya tiene una dinámica de trabajo”.

A la vez, Guillermo Bucossi atribuye esto a las diferencias en el grado de educación, comparándolo con generaciones anteriores: “antes, cuando tomabas un recurso, vos tomabas un perito mercantil y entraba sabiendo, no tenía experiencia, pero sabía de qué estaba hablando, qué tenía que hacer, por qué lo tenía que hacer, qué significaba lo que tenía que hacer. Hoy eso yo no lo veo en la mayoría, al menos de los que vienen. Hay un tema de educación previa que no tiene que ver con el recurso, pero que afecta el recurso que estás tomando”.

Sin embargo, la dimensión que presenta la evidencia más contundente es la vinculada con la capacitación y conservación del conocimiento operativo. Desde el marco teórico, Chiavenato (2011) sostiene que la rotación implica la pérdida de conocimientos, experiencia y aprendizaje acumulado dentro de la organización. Del mismo modo, los estudios analizados en el estado del arte destacan que la conservación del conocimiento constituye un elemento clave para sostener la eficiencia operativa, especialmente en organizaciones intensivas en conocimiento.

Los resultados obtenidos en el focus group refuerzan esta interpretación. Los participantes señalan que existen conocimientos vinculados a clientes y resolución de situaciones cotidianas que resultan difíciles de documentar y que suelen transmitirse mediante la experiencia compartida. Esta apreciación coincide con los planteos de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes establecen que gran parte del conocimiento organizacional posee un carácter tácito y se construye a través de la interacción continua entre las personas.

Con el objetivo de sintetizar y contrastar los principales aportes teóricos con las percepciones recogidas durante las entrevistas, a continuación, se presenta un cuadro comparativo que reúne los aspectos centrales vinculados con la importancia del conocimiento operativo dentro de las organizaciones.

Tabla 8

Comparación entre las posturas clásicas y las posturas de los entrevistados

E. Igoa-Iraola y F. Díez (2024) "La pérdida de este conocimiento es uno de los problemas más frecuentes, porque la salida de empleados con experiencia no solo implica la pérdida de un trabajador, sino también la pérdida de experiencia acumulada y capacidades específicas en los procesos organizacionales."	Consuelo Summers: Cada vez que una persona se va, la organización pierde una parte de su memoria institucional. Cuando esto ocurre de manera frecuente, la empresa empieza a repetir errores que ya había superado, pierde aprendizajes acumulados, vuelve a desarrollar soluciones que ya existían y termina perdiendo eficiencia.
Ton y Huckman (2008) "La estandarización y formalización de procesos permiten disminuir la dependencia de conocimientos individuales y amortiguar los efectos negativos de la rotación sobre el desempeño operativo y la calidad del servicio"	Veronica Gruñeiro: "Los procesos no deberían ser sensibles a la salida de colaboradores porque justamente están pensados para que si se sale un colaborador, alguien más pueda ocupar ese lugar o el resto de los colaboradores que quedan puedan salir adelante."
Igoa-Iraola y Díez, 2024; Bauer, 2010: "La continuidad de los procesos depende no solo de la estructura formal de los procesos, sino también de la estabilidad de los equipos"	Horacio Borrelli: "Cuando una persona que comenzó a funcionar dentro de un equipo se desvincula, su desvinculación altera el funcionamiento de todo el equipo y repercute en lo anímico y en la motivación de ese equipo de trabajo".
Fitz-enz (2009) "Variables como la estabilidad del personal y la conservación del conocimiento organizacional poseen un impacto directo sobre el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones"	Rocio Curti: "La persona que trabajaba con la persona desvinculada sufre, obviamente, una desaceleración de la productividad, en donde tiene que tomar las tareas del otro por un tiempo hasta que viene otra persona"
Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) "En las organizaciones basadas en el conocimiento, una parte significativa del valor organizacional reside en el conocimiento tácito desarrollado a través de la experiencia y de la interacción cotidiana"	Consuelo Summers: "El impacto es significativamente mayor en las empresas de servicios intensivos en conocimiento y en aquellas dedicadas a servicios profesionales. Esto se debe a que su principal activo no es una máquina o un producto tangible, sino el conocimiento, la experiencia y las relaciones que construyen las personas."
Nonaka y Takeuchi (1995) "El conocimiento se construye a partir de la experiencia y de la interacción continua entre los miembros de los equipos"	Veronica Gruñeiro: "No existe el conocimiento independientemente de las personas, se pasa a otra persona, nunca es independientemente de las personas"

Fuente: *Elaboración propia.*

La comparación evidencia una marcada convergencia entre los planteos desarrollados por la literatura y las experiencias compartidas por los entrevistados. En ambos casos se reconoce que el conocimiento operativo constituye un recurso estratégico cuya construcción depende de la experiencia acumulada y de la permanencia de las personas dentro de la organización.

En conjunto, la evidencia obtenida confirma los planteos desarrollados en el marco teórico. La rotación voluntaria de jóvenes profesionales afecta la eficiencia operativa principalmente mediante tres mecanismos: la necesidad de reorganizar procesos y responsabilidades ante cada desvinculación, la disminución temporal de la productividad derivada de la redistribución de tareas, y la pérdida de conocimiento operativo acumulado que resulta difícil de transferir o documentar completamente. Si bien las organizaciones pueden implementar mecanismos para reducir estos efectos, los resultados muestran que la experiencia y el conocimiento desarrollados por las personas continúan siendo elementos fundamentales para el funcionamiento eficiente de las agencias de medios.

6.4 Costos Organizacionales

6.4.1 Costos Directos

Los costos directos asociados a la rotación voluntaria se manifiestan principalmente en los recursos que la organización debe destinar para reemplazar a la persona que se desvincula. En este sentido, el marco teórico permite comprender que la rotación no solo implica la salida de un colaborador, sino también la activación de nuevos procesos de reclutamiento, selección, capacitación e integración. Desde la perspectiva de Chiavenato (2011), cuando la rotación alcanza niveles elevados genera costos vinculados con la búsqueda de personal, la selección de candidatos, la capacitación y la incorporación de nuevos trabajadores.

En relación con la dimensión Reclutamiento y Selección, las entrevistas muestran que la cobertura de una vacante exige una inversión concreta de recursos económicos y tiempo organizacional. Karina Bergamini señala que, cuando una persona se desvincula, existe “un costo económico asociado a todo el proceso de reemplazo: la búsqueda, las entrevistas, los psicotécnicos, los preocupacionales y el tiempo que dedica la organización”. Su testimonio permite identificar con claridad los componentes directos del proceso de reposición.

En la misma línea, Yanina Giménez sostiene que la cobertura de una vacante requiere tiempo del área de *recruiting*, recursos tecnológicos, participación de líderes y costos asociados a evaluaciones preocupacionales y psicotécnicas. Además, destaca que antes de iniciar una búsqueda resulta necesario analizar el perfil junto con el líder o el equipo solicitante, generando una utilización adicional de horas de trabajo destinadas exclusivamente al proceso de selección.

Por su parte, Guillermo Bucossi también identifica como costos visibles “el costo de búsqueda, el costo de entrevistarlos, el costo de los análisis psicológicos y médicos”. Este aporte resulta especialmente relevante porque confirma, desde una perspectiva financiera, que el reclutamiento y la selección constituyen una de las manifestaciones más evidentes del impacto económico que produce la rotación.

Respecto de la dimensión Capacitación e Inducción, los testimonios muestran que los costos directos continúan una vez finalizada la contratación. Bergamini sostiene que la incorporación de una nueva persona requiere transmitir la cultura organizacional, definir objetivos, brindar seguimiento y acompañar el proceso de adaptación. Para ello resulta necesaria la participación activa tanto del referente directo como del área de Recursos Humanos.

Asimismo, Pablo Laferrere señala que la rotación representa un costo porque las organizaciones invierten tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores y, cuando una

persona abandona la empresa, esa inversión debe realizarse nuevamente sobre una nueva incorporación. Del mismo modo, destaca que la capacitación inicial suele recaer sobre líderes y compañeros de trabajo, quienes deben destinar parte de su jornada laboral a transmitir conocimientos, explicar procedimientos y acompañar el aprendizaje del nuevo integrante. En consecuencia, la organización destina recursos humanos ya remunerados a tareas de formación e inducción, configurando un costo directo asociado al proceso de reposición.

En conjunto, la evidencia empírica coincide con los planteos del marco teórico. Al mostrar que la rotación genera costos directos asociados a la búsqueda, selección, incorporación y capacitación de nuevos colaboradores. Estos costos representan recursos concretos que las organizaciones deben afrontar cada vez que se produce una desvinculación.

6.4.2 Costos Indirectos

Además de los costos directos asociados al reemplazo de personal, la rotación voluntaria genera una serie de costos indirectos que suelen ser más difíciles de identificar y cuantificar. Desde la perspectiva teórica, diversos autores sostienen que la salida de colaboradores produce efectos sobre la continuidad de los procesos, la productividad, la conservación del conocimiento organizacional y el desempeño de los equipos. A diferencia de los costos directos, estos impactos no suelen reflejarse inmediatamente en los registros contables, aunque pueden afectar significativamente el desempeño financiero de la organización.

Uno de los principales costos indirectos identificados en las entrevistas es la pérdida temporal de productividad que se produce entre la salida de un colaborador y la incorporación efectiva de su reemplazo. En este sentido, Yanina Giménez señala que cuando una persona abandona la organización se genera una sobrecarga para el equipo que permanece, ya que las tareas deben redistribuirse hasta cubrir la vacante. Además,

sostiene que posteriormente es necesario dedicar tiempo a enseñar y acompañar a la nueva incorporación, prolongando el impacto sobre el rendimiento operativo.

Karina Bergamini coincide con esta mirada al afirmar que, aunque existan procedimientos y tareas estandarizadas, la salida de colaboradores genera una exigencia adicional para quienes permanecen en el equipo. Según la entrevistada, cuando varias personas se desvinculan simultáneamente, la operación puede verse seriamente afectada debido al incremento del estrés y a la necesidad de redistribuir responsabilidades entre los integrantes restantes.

La pérdida de conocimiento constituye otro de los costos indirectos más relevantes identificados tanto en la teoría como en la evidencia empírica. Igoa-Iraola y Díez (2024) sostienen que la salida de trabajadores experimentados implica la pérdida de experiencia acumulada y capacidades específicas que resultan difíciles de reemplazar. Asimismo, los autores señalan que, especialmente en empresas de servicios, gran parte del conocimiento organizacional posee carácter tácito y se transmite a través de la experiencia y la interacción cotidiana.

Esta problemática aparece claramente en las entrevistas. Paulina Sánchez explica que una parte importante del conocimiento operativo resulta difícil de documentar debido a la complejidad de ciertos procesos y sistemas, por lo que gran parte del aprendizaje permanece asociado a la experiencia práctica de quienes ejecutan las tareas diariamente. Desde esta perspectiva, cuando una persona abandona la organización no solo se pierde capacidad operativa inmediata, sino también conocimientos que no pueden transferirse completamente mediante manuales o procedimientos.

En la misma línea, Pablo Laferrere destaca que cada colaborador acumula experiencia específica sobre clientes, procesos y formas de trabajo que no siempre puede transmitirse íntegramente durante un proceso de reemplazo. Como consecuencia, el

nuevo integrante debe reconstruir parte de ese conocimiento, generando períodos de menor eficiencia y aprendizaje progresivo.

Por otra parte, varios entrevistados identifican el tiempo de adaptación como un factor relevante dentro de los costos indirectos. Guillermo Bucossi señala que los nuevos colaboradores requieren un período para comprender el funcionamiento del negocio, adaptarse a los procesos internos y desarrollar autonomía. Durante esta etapa, los resultados obtenidos suelen ser inferiores a los alcanzados por trabajadores con experiencia, generando una reducción temporal del rendimiento operativo.

Asimismo, las entrevistas evidencian que la rotación también puede afectar la continuidad de los procesos y la calidad del servicio brindado a los clientes. Yanina Giménez sostiene que cuando una persona que ya conoce una cuenta o cliente es reemplazada, el nuevo colaborador debe reconstruir ese conocimiento, comprender antecedentes, estrategias y dinámicas previamente consolidadas. Esto puede generar demoras, errores y disminuciones temporales en la calidad del servicio.

Otro aspecto relevante identificado por Giménez es el impacto sobre la marca empleadora y la reputación organizacional. La entrevistada señala que una alta rotación puede afectar la imagen de la empresa como empleadora, especialmente en contextos donde los colaboradores comparten sus experiencias laborales a través de redes profesionales y plataformas de evaluación de empleadores. De esta manera, la rotación no solo genera efectos internos, sino también consecuencias externas que pueden dificultar futuros procesos de atracción de talento.

Finalmente, los resultados muestran que la rotación puede generar efectos indirectos sobre la dinámica de los equipos de trabajo. Karina Bergamini y Yanina Giménez coinciden en señalar la existencia de un efecto contagio, mediante el cual la salida de un colaborador lleva a otros integrantes a replantearse su permanencia en la organización. Si bien este fenómeno no representa un costo económico inmediato, puede

afectar la estabilidad de los equipos y generar nuevas desvinculaciones, amplificando las consecuencias operativas para la empresa.

En conjunto, la evidencia obtenida permite concluir que los costos indirectos de la rotación se manifiestan principalmente a través de la pérdida de productividad, la interrupción de procesos, la transferencia incompleta de conocimientos, los períodos de adaptación, el impacto sobre clientes, los efectos reputacionales y las alteraciones en la dinámica de trabajo de los equipos. A diferencia de los costos directos, estos impactos suelen permanecer ocultos dentro de la operatoria cotidiana de las organizaciones, aunque sus consecuencias pueden extenderse durante períodos prolongados y afectar significativamente a los costos organizacionales.

6.4.3 Percepción y Medición de los Costos de la Rotación

Más allá de la distinción entre costos directos e indirectos, las entrevistas permiten observar que existe una diferencia importante en la forma en que las organizaciones perciben y miden el impacto económico de la rotación.

Patricia Jebsen sostiene que las grandes organizaciones suelen contar con indicadores y herramientas que les permiten monitorear con mayor precisión los costos asociados a la rotación. Desde esta perspectiva, la gestión del talento y la permanencia de los colaboradores constituyen variables estratégicas que son analizadas de forma sistemática debido a su impacto sobre los resultados del negocio.

Por su parte, Guillermo Bucossi advierte que muchas organizaciones, especialmente las PyMEs de agencias de medios, tienden a subestimar el verdadero costo de la rotación, especialmente porque los efectos más importantes suelen encontrarse en aquellos aspectos que no son fácilmente cuantificables. En este sentido, afirma que “los costos ocultos terminan siendo más importantes y son más grandes”, resaltando que las pérdidas asociadas a la productividad, el conocimiento acumulado, la adaptación de

nuevos colaboradores y la continuidad de los procesos suelen superar a los costos visibles de reemplazo.

En consecuencia, los resultados obtenidos sugieren que, si bien las organizaciones suelen reconocer los costos directos derivados de la rotación, existe una tendencia a subestimar el peso de los costos indirectos. La evidencia empírica y el marco teórico coinciden en señalar que estos últimos pueden generar impactos más profundos y duraderos sobre el desempeño organizacional, reforzando la necesidad de desarrollar mecanismos de medición que permitan comprender el verdadero alcance económico del fenómeno.

6.5 Tablas Comparativas del Análisis Integral

Tabla 9:

Posición de los entrevistados sobre la importancia de invertir en retención frente a los costos asociados a la rotación

Informante	¿Qué considera más conveniente?	Justificación / cita relevante
Karina Bergamini	Invertir en retención	“Sí, toda la vida. Invertir en engagement resulta mucho más rentable que afrontar una alta rotación”. Señala que la alta rotación es desgastante para equipos, clientes, proveedores y Recursos Humanos.
Yanina Giménez	Invertir en retención	Considera fundamental trabajar sobre el engagement y las condiciones que favorecen la permanencia. Afirma que si las organizaciones no trabajan aspectos como liderazgo, flexibilidad, conciliación y desarrollo, “termina generando este impacto donde la rotación es muy alta”.
Guillermo Bucossi	Invertir en retención	“El talento vale la pena y la acción de retención es razonable en la economía de la empresa”. Destaca que retener evita volver a asumir costos de aprendizaje, capacitación y adaptación.
Pablo LaFerrere	Invertir en retención	Considera que la rotación genera mayores costos, sobrecarga de trabajo y pérdida temporal de productividad. Además, indica que una buena selección reduce significativamente los riesgos asociados a futuras rotaciones.
Consuelo Summers	Invertir en retención	Refuerza que cada salida implica pérdida de memoria institucional, experiencia acumulada y conocimientos organizacionales difíciles de recuperar, generando ineficiencias que superan los costos visibles de reposición.
Rocío Curti	Invertir en retención	Señala que cada desvinculación genera desaceleración de la productividad y obliga a destinar tiempo del equipo a cubrir tareas y capacitar reemplazos.
Verónica Gruñeiro	Invertir en retención (con foco en procesos)	Indica que las organizaciones deben minimizar la dependencia de las personas mediante procesos estandarizados, aunque reconoce que la salida de colaboradores genera costos asociados a la transferencia de conocimiento.
Paulina Sánchez	Invertir en retención	Destaca que uno de los principales desafíos es la necesidad constante de capacitar e integrar nuevas personas, generando esfuerzos recurrentes para sostener el funcionamiento de los equipos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10:

Principales desafíos vinculados a la gestión y retención de profesionales jóvenes identificados por los entrevistados

Participante	Principal desafío identificado
Patricia Jebesen	Comprender y adaptarse a una nueva forma de vinculación con el trabajo, donde las personas priorizan el desarrollo, el propósito y la experiencia laboral por encima de la permanencia tradicional.
Loreley Baumwollspinner	Construir entornos de trabajo que combinen crecimiento profesional, bienestar y acompañamiento constante por parte de los líderes.
Consuelo Summers	Lograr que las personas encuentren sentido y oportunidades de desarrollo dentro de la organización para evitar la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada.
Yanina Giménez	Generar espacios donde las personas encuentren propósito, desarrollo, liderazgo y flexibilidad, comprendiendo que las expectativas laborales han cambiado y requieren nuevas formas de gestión.
Karina Bergamini	Adaptarse a las nuevas expectativas sin perder la cultura organizacional, manteniendo un diálogo entre la organización y sus colaboradores.
Pablo Laferrere	Incorporar y desarrollar adecuadamente a las personas para reducir los costos asociados a la rotación y asegurar la continuidad del desempeño.
Guillermo Bucossi	Adaptarse a una realidad laboral caracterizada por una mayor movilidad y menor permanencia, encontrando mecanismos que permitan sostener el compromiso de los colaboradores.
Horacio Borrelli	Encontrar formas efectivas de generar permanencia y compromiso en un contexto donde la rotación se ha vuelto cada vez más frecuente.
Paulina Sánchez	Captar la atención, motivar y desarrollar continuamente a las personas en un contexto de cambio constante de expectativas y necesidades.
Verónica Gruñeiro	Construir procesos y equipos resilientes que permitan sostener la operación aun frente a escenarios de rotación frecuente.
Focus Group	Encontrar un equilibrio entre las expectativas de desarrollo, bienestar, flexibilidad y reconocimiento, sin resignar oportunidades de crecimiento profesional.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7: Conclusiones Finales

En esta sección se presentan las conclusiones finales del trabajo, organizadas en dos niveles. En primer lugar, se recuperan y sintetizan los principales hallazgos obtenidos a partir del marco teórico y del análisis del trabajo de campo, respondiendo de manera explícita y diferenciada a cada uno de los objetivos específicos planteados. Sobre esa base, en segundo término, se formula una respuesta integrada y fundamentada a la pregunta de investigación.

7.1 Conclusiones de Objetivos Específicos

Objetivo 1: Identificación de las principales causas de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes pertenecientes a la Generación Z dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires.

A partir del análisis de la evidencia obtenida, se concluye que la rotación voluntaria de los profesionales jóvenes en las agencias de medios del AMBA responde a una combinación de factores vinculados principalmente con las expectativas de desarrollo profesional, la búsqueda de mejores oportunidades laborales, la calidad del liderazgo, la flexibilidad laboral y el bienestar integral.

Los resultados de la encuesta evidencian una elevada predisposición a la movilidad laboral, observándose que una proporción significativa de los participantes ya había cambiado de empleo voluntariamente y que la mayoría consideraría hacerlo nuevamente frente a una propuesta más atractiva. Asimismo, el desarrollo profesional aparece de forma consistente como uno de los factores de mayor influencia en la decisión de permanecer o abandonar una organización.

Las entrevistas realizadas permiten profundizar este hallazgo. Tanto las voces expertas como los informantes clave coinciden en señalar que los jóvenes profesionales ya no

conciben la permanencia laboral como un objetivo en sí mismo, sino como una consecuencia de encontrar oportunidades de aprendizaje, crecimiento, propósito y reconocimiento dentro de la organización. En este sentido, se observa una transformación respecto de generaciones anteriores, caracterizada por una menor valoración de la estabilidad laboral tradicional y una mayor búsqueda de experiencias que aporten valor al desarrollo personal y profesional.

Por su parte, el focus group confirma que el crecimiento profesional, la flexibilidad laboral, el bienestar y la relación con los líderes directos constituyen factores decisivos en la permanencia de los jóvenes dentro de una organización. La remuneración continúa siendo un elemento relevante, aunque deja de presentarse como el único factor determinante, siendo evaluada en conjunto con otros aspectos de la experiencia laboral.

En consecuencia, puede afirmarse que la rotación voluntaria de los jóvenes profesionales no responde exclusivamente a factores económicos, sino a la necesidad de encontrar entornos laborales alineados con sus expectativas de desarrollo, equilibrio personal y sentido del trabajo.

Objetivo 2: Análisis del impacto de la rotación voluntaria sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, el clima organizacional y las dinámicas de liderazgo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires

Los resultados obtenidos permiten concluir que la rotación voluntaria genera efectos significativos sobre la estabilidad de los equipos de trabajo, afectando tanto las dinámicas internas como las relaciones laborales que sostienen el funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

Las entrevistas realizadas evidencian que cada desvinculación produce una alteración inmediata en la estructura operativa de los equipos, obligando a redistribuir tareas, reasignar responsabilidades y reorganizar prioridades. Esta situación suele generar períodos de

incertidumbre y adaptación que impactan en la coordinación interna y en la capacidad de respuesta colectiva.

Asimismo, se observa que la salida frecuente de colaboradores afecta el clima organizacional al incrementar la carga de trabajo sobre quienes permanecen en la organización. Diversos entrevistados señalan que esta sobrecarga puede provocar desgaste, estrés y desmotivación, especialmente cuando las vacantes tardan en cubrirse o cuando los procesos de incorporación se extienden durante períodos prolongados.

Otro hallazgo relevante se relaciona con el papel del liderazgo. Tanto las entrevistas como el focus group demuestran que la relación con el líder directo constituye uno de los factores más influyentes en la decisión de permanecer o abandonar una organización. Los participantes destacan la importancia de contar con líderes accesibles, presentes, capaces de brindar acompañamiento, feedback y oportunidades de desarrollo. En consecuencia, la calidad del liderazgo no solo influye sobre la retención del talento, sino también sobre la capacidad de los equipos para afrontar los efectos de la rotación cuando esta ocurre.

Por lo tanto, se evidencia que la rotación voluntaria trasciende la pérdida individual de un colaborador y genera consecuencias sobre el funcionamiento social de la organización, afectando la estabilidad de los equipos, la cohesión interna y las dinámicas de liderazgo necesarias para sostener el compromiso de las personas.

Objetivo 3: Evaluación del impacto de la rotación voluntaria sobre la continuidad de los procesos, la productividad operativa y la conservación del conocimiento dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires

La investigación permite comprobar que la rotación voluntaria afecta de manera directa la continuidad de los procesos y la eficiencia operativa de las agencias de medios.

Uno de los principales impactos identificados fue la interrupción temporal de actividades y proyectos cuando una persona abandona la organización. En la mayoría de los casos analizados, las tareas deben ser redistribuidas entre otros integrantes del equipo mientras se desarrolla el proceso de búsqueda e incorporación del reemplazo correspondiente. Esta situación genera una disminución transitoria de la productividad y una mayor presión sobre los colaboradores que absorben dichas responsabilidades.

Asimismo, las entrevistas evidencian que la adaptación de nuevos integrantes requiere períodos variables de capacitación, acompañamiento y aprendizaje antes de alcanzar los niveles de desempeño esperados. Durante este tiempo, la organización opera con niveles de eficiencia inferiores a los habituales, afectando los tiempos de respuesta, la calidad de los entregables y la capacidad de atender simultáneamente múltiples demandas.

Otro aspecto especialmente relevante es la pérdida de conocimiento organizacional. Tanto los expertos como los informantes clave señalan que gran parte del conocimiento utilizado en la operación diaria es de carácter tácito, construido a partir de la experiencia, el vínculo con clientes y el conocimiento específico de procesos internos. Cuando una persona abandona la organización, una parte de ese conocimiento resulta difícil de documentar y transferir completamente, generando riesgos para la continuidad operativa.

En consecuencia, se constata que la rotación voluntaria produce efectos concretos sobre la eficiencia operativa de las agencias de medios, al afectar la continuidad de los procesos, disminuir temporalmente la productividad y generar pérdidas de conocimiento que impactan sobre el desempeño organizacional.

Objetivo 4: Análisis de los efectos de la rotación voluntaria sobre los costos organizacionales con respecto al reemplazo, capacitación y funcionamiento operativo dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires

Los resultados obtenidos permiten identificar que la rotación voluntaria genera costos organizacionales tanto directos como indirectos, los cuales suelen ser más amplios y complejos de lo que habitualmente perciben las organizaciones.

Entre los costos directos se destacan aquellos vinculados a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevos colaboradores. Cada desvinculación obliga a destinar recursos económicos y tiempo de trabajo a la búsqueda y capacitación de reemplazos, generando inversiones adicionales para la organización.

Sin embargo, las entrevistas permiten identificar que los costos indirectos representan, en muchos casos, el impacto más significativo. Entre ellos se encuentran la pérdida de productividad durante los períodos de transición, el tiempo destinado por líderes y compañeros a la capacitación de nuevas incorporaciones, los errores derivados de la curva de aprendizaje y la pérdida de conocimiento acumulado por quienes abandonan la organización.

Particularmente en las agencias de medios de menor tamaño, estos efectos adquieren una mayor relevancia debido a que las estructuras suelen ser más reducidas y las responsabilidades se encuentran menos distribuidas. En estos contextos, la salida de una persona puede afectar simultáneamente múltiples procesos, generando impactos operativos y económicos de mayor magnitud.

Por lo tanto, los hallazgos indican que la rotación voluntaria constituye un fenómeno que trasciende el costo de reemplazar a un colaborador, generando consecuencias económicas asociadas al funcionamiento operativo, la productividad y la conservación del conocimiento organizacional.

Objetivo 5: Recomendaciones orientadas a disminuir el impacto organizacional de la rotación voluntaria de profesionales jóvenes dentro de las agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires

A partir de los hallazgos obtenidos, se considera que las organizaciones no deben enfocar sus esfuerzos exclusivamente en evitar la rotación, sino en gestionar adecuadamente sus causas y reducir sus consecuencias operativas y económicas.

En primer lugar, resulta recomendable fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional mediante planes de carrera claros, programas de capacitación continua y mecanismos que permitan visualizar posibilidades reales de crecimiento dentro de la organización.

En segundo lugar, se recomienda promover estilos de liderazgo cercanos y orientados al acompañamiento de las personas. Los resultados de esta investigación demuestran que la relación con el líder directo constituye uno de los factores más relevantes para la permanencia de los jóvenes profesionales.

Asimismo, resulta conveniente consolidar políticas de flexibilidad laboral y bienestar que respondan a las expectativas actuales de la Generación Z, favoreciendo el equilibrio entre la vida personal y laboral, y fortaleciendo el compromiso organizacional.

Desde una perspectiva operativa, se recomienda desarrollar mecanismos de gestión del conocimiento que permitan documentar procesos críticos, sistematizar aprendizajes y reducir la dependencia de conocimientos individuales. De esta manera, las organizaciones podrán minimizar las pérdidas asociadas a futuras desvinculaciones.

Finalmente, se considera necesario que las agencias incorporen una visión estratégica de la rotación, reconociendo que se trata de un fenómeno estructural del mercado laboral actual. Aquellas organizaciones que logren adaptarse a las nuevas expectativas generacionales y desarrollar capacidades para gestionar eficazmente la movilidad laboral

estarán mejor preparadas para sostener su eficiencia operativa, preservar el conocimiento organizacional y reducir los costos derivados de la rotación voluntaria.

7.2 Respuesta a la Pregunta de Investigación

A partir de las conclusiones alcanzadas en relación con cada uno de los objetivos específicos, es posible avanzar hacia una respuesta integrada a la pregunta central que orientó este trabajo:

¿De qué manera el fenómeno de la alta rotación de personas jóvenes (18-30 años) impacta en la eficiencia operativa y los costos organizacionales en las PyMEs de Agencias de Medios del Área Metropolitana de Buenos Aires?

La presente investigación tiene como objetivo analizar de qué manera la alta rotación voluntaria de profesionales jóvenes impacta en la eficiencia operativa y los costos organizacionales de las PyMEs de agencias de medios del Área Metropolitana de Buenos Aires. A partir del análisis de la información obtenida mediante la revisión bibliográfica, las entrevistas a voces expertas e informantes clave, la encuesta realizada a jóvenes profesionales y el focus group desarrollado con colaboradores del sector, se concluye que la rotación de personas jóvenes constituye un fenómeno de alto impacto para estas organizaciones, generando consecuencias que trascienden la simple necesidad de reemplazar un puesto vacante.

Los resultados permiten comprobar que la rotación voluntaria se encuentra estrechamente vinculada a las nuevas expectativas laborales de la Generación Z, caracterizadas por una mayor búsqueda de desarrollo profesional, bienestar, flexibilidad, propósito y calidad de liderazgo. En este contexto, la permanencia laboral deja de estar asociada exclusivamente a la estabilidad económica y pasa a depender de la capacidad de las organizaciones para ofrecer experiencias laborales alineadas con dichas expectativas.

Sin embargo, más allá de sus causas, la investigación demuestra que la principal consecuencia organizacional de la rotación se manifiesta en la pérdida temporal de eficiencia operativa. Cada desvinculación genera interrupciones en la continuidad de los procesos, obliga a redistribuir tareas entre los integrantes del equipo y demanda períodos de adaptación para los nuevos colaboradores. Como consecuencia, disminuye la productividad, aumentan los tiempos de ejecución de determinadas actividades y se incrementa el riesgo de errores operativos, especialmente en aquellas funciones que requieren conocimientos específicos o una estrecha vinculación con clientes y procesos críticos.

Asimismo, se observa que la rotación produce efectos significativos sobre la conservación y transmisión del conocimiento organizacional. Una parte importante del conocimiento utilizado en las agencias de medios se construye a través de la experiencia cotidiana, la interacción con clientes y el aprendizaje acumulado dentro de los equipos de trabajo. Cuando una persona abandona la organización, parte de ese conocimiento se pierde o requiere tiempo y recursos para ser transferido a quien ocupa su lugar, afectando la continuidad operativa y la calidad de los resultados obtenidos.

Por otra parte, la investigación permite identificar que los costos asociados a la rotación son considerablemente más amplios que aquellos relacionados únicamente con los procesos de reclutamiento y selección. Si bien las organizaciones deben afrontar gastos directos vinculados a la búsqueda, contratación e inducción de nuevos colaboradores, los mayores impactos suelen encontrarse en los costos indirectos derivados de la disminución temporal de productividad, la dedicación de tiempo por parte de líderes y compañeros para capacitar nuevos ingresos, la pérdida de conocimiento acumulado y las ineficiencias operativas generadas durante los períodos de transición.

Adicionalmente, se comprueba que estos efectos adquieren una magnitud aún mayor en las PyMEs de agencias de medios debido a sus características estructurales. Al tratarse de organizaciones con equipos más reducidos y una distribución menos fragmentada de

responsabilidades, la salida de un colaborador suele afectar simultáneamente múltiples procesos y generar una sobrecarga inmediata sobre el resto de los integrantes del equipo. Esto incrementa la vulnerabilidad operativa de la organización y amplifica las consecuencias asociadas a la rotación.

En este sentido, la investigación permite responder a la pregunta planteada afirmando que la alta rotación de profesionales jóvenes impacta negativamente tanto en la eficiencia operativa como en los costos organizacionales de las PyMEs de agencias de medios del AMBA. Su efecto se manifiesta a través de interrupciones en la continuidad de los procesos, pérdida de conocimiento crítico, disminución temporal de la productividad, afectación de la estabilidad de los equipos de trabajo y generación de costos directos e indirectos asociados al reemplazo y adaptación de nuevos colaboradores.

Finalmente, se concluye que la gestión de la rotación no debe limitarse a acciones orientadas exclusivamente a la retención del talento, sino que requiere un enfoque integral que combine estrategias de desarrollo profesional, liderazgo, bienestar, flexibilidad y gestión del conocimiento. Las organizaciones que logren adaptarse a las nuevas expectativas de las generaciones jóvenes y, al mismo tiempo, desarrollar mecanismos que reduzcan los efectos operativos y económicos de la movilidad laboral, estarán mejor preparadas para sostener su competitividad y garantizar la continuidad de sus operaciones en un entorno laboral cada vez más dinámico y cambiante.

Referencias Bibliográficas

- Adlatina. (2025). *Fuga de talento en las agencias de medios*. Adlatina.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Balthrop, J., & Jung, J. (2024). Employee retention and operational continuity in knowledge-intensive organizations. *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Bauman, Z. (2007). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Benzinger, R. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Siglo XXI Editores.
- Castelnuovo, A. (2024). *Costos para la gestión*. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Costa, A., et al. (2024). Talent retention as a competitive advantage in knowledge-intensive organizations. *Human Resource Development Review*.
- Cravino, L. M. (2015). *Medición de recursos humanos*. Temas Grupo Editorial.

Cruz Alvear, D. (2026). Rotación de personal y clima organizacional en organizaciones de servicios. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*.

Deloitte. (2024). *Global Gen Z and Millennial Survey 2024*.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson.

Dimitriadis, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations. *Employee Relations*.

Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital* (2nd ed.). AMACOM.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Igoa-Iraola, N., & Díez, F. (2024). Knowledge retention and organizational continuity in contemporary organizations. *Journal of Knowledge Management*.

Infobae. (2025). *Los jóvenes argentinos y las nuevas formas de trabajo*. Infobae.

Interact. (s.f.). *Objetivos institucionales y desarrollo de talento en la industria de medios*. Interact Argentina.

Johnson, W. R. (1978). A theory of job shopping. *The Quarterly Journal of Economics*.

Kgarimetsa, T., & Naidoo, V. (2024). Factors influencing Generation Z employee retention. *SA Journal of Human Resource Management*.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and newcomer learning. *Human Resource Development International*.
- Kycia, R., Niemczynowicz, B., & Nieżurawska-Zajac, D. (2021). Generation Z engagement and motivation in the workplace. *European Research Studies Journal*.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1978). *Organizations*. Wiley.
- Mercer. (2023). *Global talent trends 2023*.
- Mercer Argentina. (2023). *Workforce trends Argentina*.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*
- Nieżurawska, D. (2022). Motivation and retention factors for Generation Z employees. *Management Systems in Production Engineering*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.

- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*
- Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*
- Randstad. (2009). *Promoting performance and the quality of working life simultaneously*.
- Randstad. (2024). *Workmonitor 2024*.
- Randstad. (2025). *Generación Z en el mundo laboral: enfocados en el futuro, moviéndose rápidamente*. Randstad.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Sanders, K., & De Reuver, R. (2008). The impact of employee participation and leadership on organizational climate. *Personnel Review*.
- Schein, E. H. (2013). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*,
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*.

Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*.

Valdemarín, A. (2022). Rotación de personal, engagement y desempeño organizacional en Argentina. *Revista de Ciencias Empresariales*.

Vásquez Robles, E., Napán, A., & Miranda Tejedo, J. (2022). Rotación de personal y clima organizacional en empresas de servicios. *Revista de Investigación Empresarial*.

Wellhub. (2026). *Rotación de personal en Argentina: causas, consecuencias y estrategias de retención*.

Anexos

Entrevistas realizadas

Entrevista a Experto - Pablo Laferrere

Link de acceso a la entrevista:

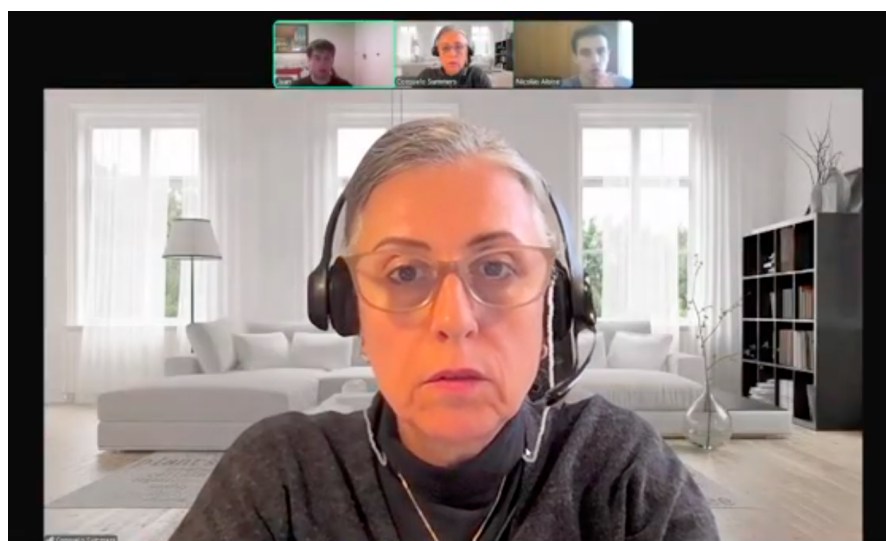
https://drive.google.com/drive/folders/1e9xO7NGO9otdBx-jqUrWBqG8wMmeIUcy?usp=drive_link



Entrevista a Experto - Consuelo Summers

Link de acceso a la entrevista:

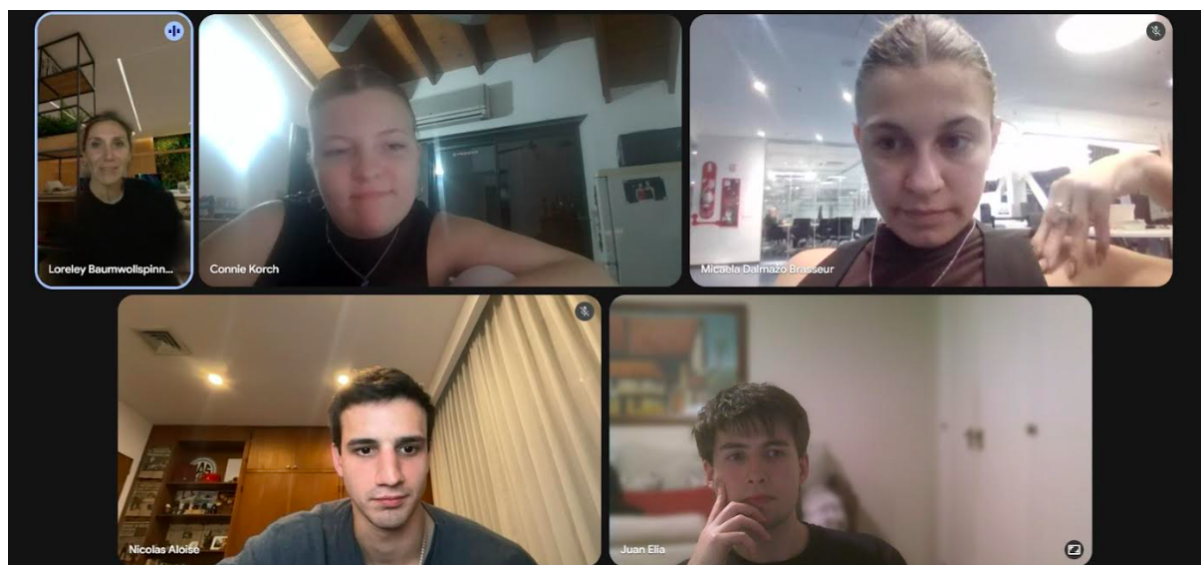
https://drive.google.com/file/d/18kGKl8_a76lyY4bOR3TmjFR5nP6wjyPD/view?usp=drive_link



Entrevista a Experto - Loreley Baumwollspinner

Link de acceso a la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/14pfx-Vfh4V-pkE8e8q1GwSZQRS_XAinf/view?usp=drive_link



Entrevista a Experto - Patricia Jebsen

Link de acceso a la entrevista:

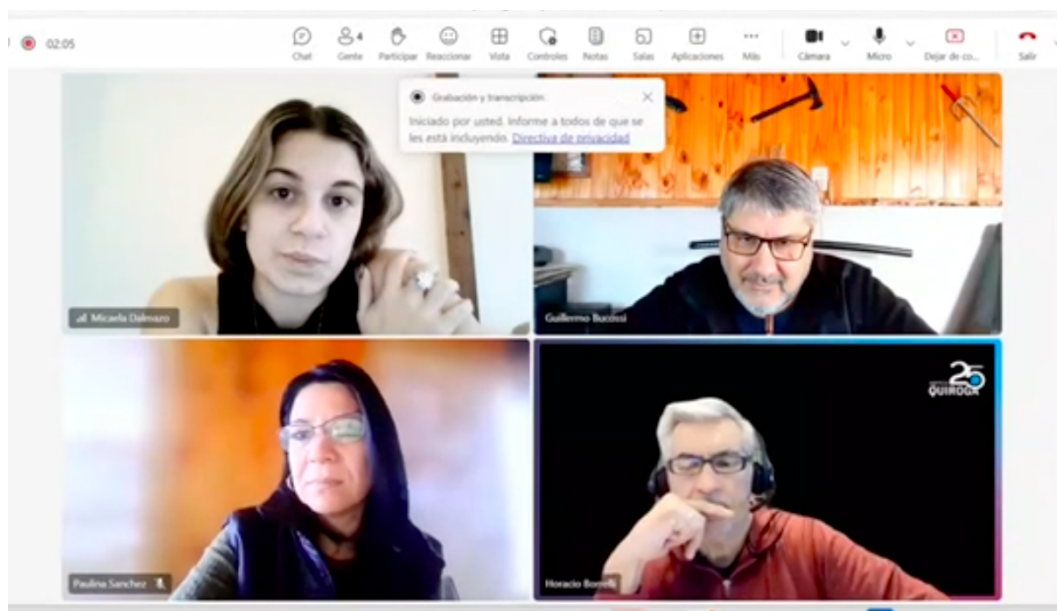
https://drive.google.com/file/d/1wrPBlPoCCy3pe_d7zqTg4KVy6X66HYj-/view?usp=drive_link



Entrevista a Informantes Clave - Guillermo Bucossi, Horacio Borrelli y Paulina Sánchez

Link de acceso a la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1wGMtJ1uXbQG2Dwd_Vm2XWBwJLmOJ5FyV/view?usp=drive_link



Entrevista a Informante Clave - Rocio Curti

Link de acceso a la entrevista:

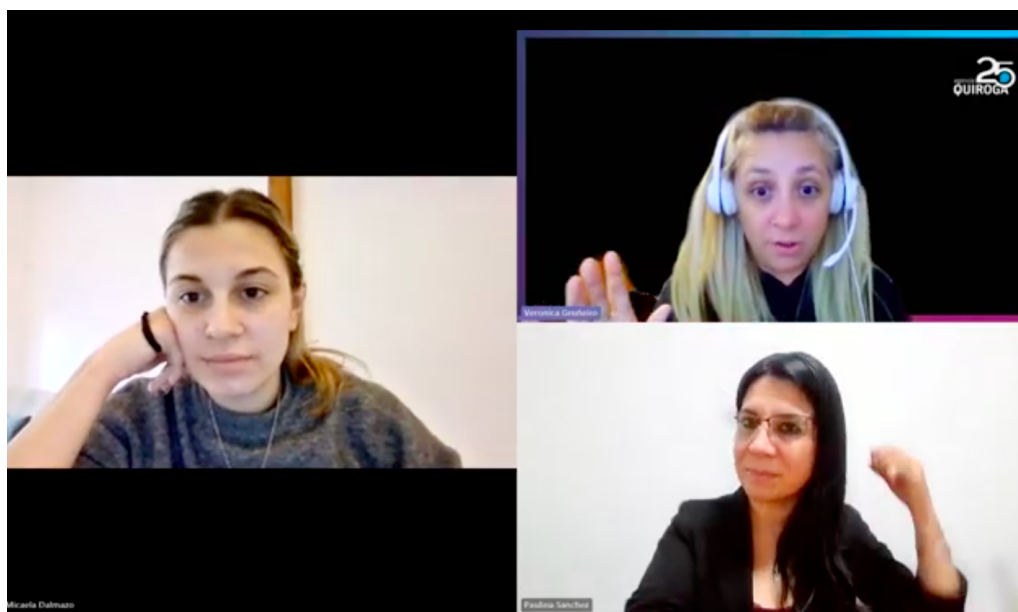
https://drive.google.com/file/d/1KxyeeCEo81jVXoFc_2aqlID_YLoKCYq4/view?usp=drive_link



Entrevista a Informantes Clave - Verónica Gruñeiro y Paulina Sánchez

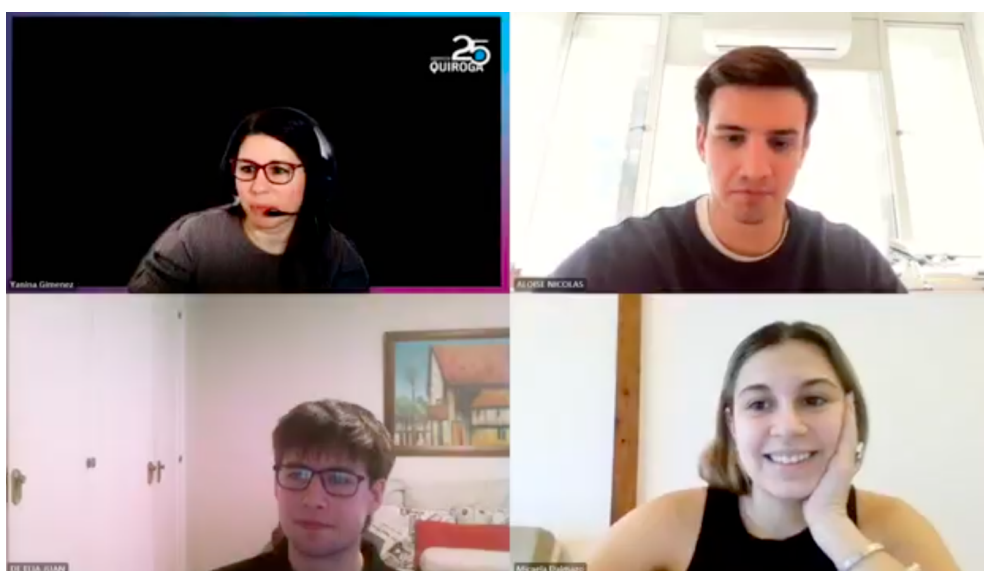
Link de acceso a la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/10EsL7BFLovq_5NsVVpiVm16WB10Toggx/view?usp=drive_link

**Entrevista a Informante Clave - Yanina Giménez**

Link de acceso a la entrevista:

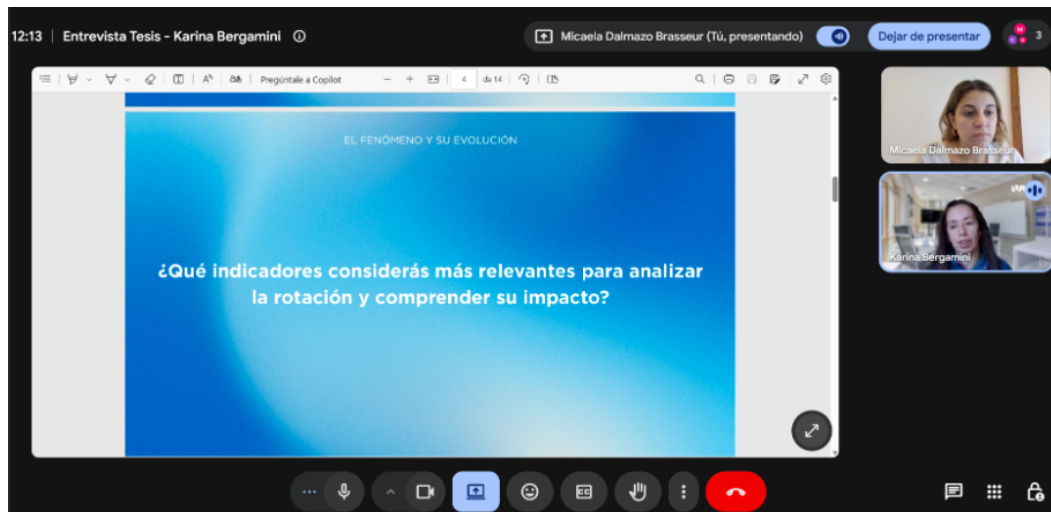
https://drive.google.com/file/d/1nOPGAvKIzlTDeOVgx258a7eMfiMPdMwz/view?usp=drive_link



Entrevista a Informante Clave - Karina Bergamini

Link de acceso a la entrevista:

https://drive.google.com/drive/folders/1Q_dmCbwr9K1_o8RsD9-uw2-jKZB6bYYx?usp=drive_link



Focus Group

Link de acceso a la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1X51sHlUYRfcqFNSmgvqI4EM1uQRTzASZ/view?usp=drive_link

