

Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal

Design of a proposal of incentives and benefits that allows a medium technology services provider, reduce the indexes of ausentism and personnel rotation

Desenho de uma proposta de incentivos e benefícios que permite que uma empresa de porte médio ofereça serviços de tecnologia, reduza as taxas de absenteísmo e a rotatividade de pessoal

Carolina Ríos-González

Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Santiago de Cali, Colombia
k_rito0103@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6183-8526>

Mayra Alejandra Correa-Gutiérrez

Universidad Santiago de Cali. Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional
macg.1987@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1458-6164>

Diego Fernando Vargas-Calderón

Universidad Santiago de Cali. Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional
dfvargasc@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1004-9268>

Fecha de recepción: Octubre 24 de 2017

Fecha de aceptación: Diciembre 15 de 2017

Resumen

El presente documento se planteó como propósito el diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permitan a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. Para llevarlo a cabo se apoyó en la revisión bibliográfica de diferentes teorías acerca de gestión humana, los procesos de gestión humana, compensación, beneficios, incentivos, satisfacción laboral, motivación, generación

* **Cómo citar:** Ríos-González, C., Correa-Gutiérrez, M., Vargas-Calderón, D.F. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. Revista Libre Empresa, 15(1), 91-102 <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.29.004>
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Millennials. Para dar cumplimiento al objetivo de este trabajo se realizó un estudio de tipo exploratorio, descriptivo, en donde se identificó cómo es el plan de incentivos y beneficios que brinda actualmente la empresa, se identifican las percepciones y expectativas de los colaboradores frente a este tema y se plantea una nueva propuesta.

Palabras clave

Beneficios, incentivos, rotación de personal, retención de personal.

Abstract

The purpose of this document was to design a proposal for incentives and benefits that would allow a medium-sized company to provide technology services, reduce absenteeism rates and staff turnover. To carry it out was supported by the bibliographic review of different theories about human management, human management processes, compensation, benefits, incentives, job satisfaction, motivation, Millennials generation. In order to fulfill the objective of this work, an exploratory, descriptive study was carried out, identifying the incentive and benefits plan currently offered by the company, identifying the employees' perceptions and expectations regarding this issue and a new proposal is proposed.

Keywords

Benefits, Incentives, Rotation of Personnel, Retention of Personnel.

Resumo

O objetivo deste documento foi elaborar uma proposta de incentivos e benefícios que permitiria que um provedor de serviços de tecnologia de porte médio reduzisse as taxas de absenteísmo e rotatividade. Para realizá-lo, contou com a revisão bibliográfica de diferentes teorias sobre gestão humana, processos de gestão humana, remuneração, benefícios, incentivos, satisfação no trabalho, motivação, geração do milênio. Para cumprir o objetivo deste trabalho, foi realizado um estudo exploratório, descritivo, onde foi identificado o plano de incentivos e benefícios oferecido atualmente pela empresa, as percepções e expectativas dos colaboradores são identificadas em relação a este tema e uma nova proposta é proposta.

Palavras-chave

Benefícios, Incentivos, Rotação de Pessoal, Retenção de Pessoal.

1. Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal, brindarle una propuesta de incentivos y beneficios a una mediana empresa del sector tecnológico de la ciudad de Cali, que le permita influir y disminuir los índices de rotación y ausentismo del personal, que presenta en la actualidad. El interés de esta investigación inicia al observar un nivel significativo de rotación y ausentismo en la organización debido a que hoy por hoy el mercado laboral es competitivo, lo cual hace que el colaborador acepte otras condiciones y esté en continua movilidad entre empresas del sector.

Por medio de este trabajo se presenta una mirada al problema de rotación y ausentismo de talentos que enfrentan organizaciones de diferentes sectores de la economía, especialmente las organizaciones del sector de Tecnologías de la Información -TI. En él se brindarán las herramientas para comprender la población de profesionales predominante en el sector de Tecnologías de la Información y sus expectativas en las organizaciones que generan mayores o menores niveles de satisfacción y estos a su vez están relacionados con la consecución de logros organizacionales.

Teniendo en cuenta que la rotación y el ausentismo en una organización es un índice de medición de problemas, es necesario comenzar con un análisis y una solución a esas problemáticas a través de una retención del personal para, llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para esta investigación se utilizará la información actual de la mediana empresa del sector tecnológico de la ciudad de Cali y la de los colaboradores que actualmente laboran en ella, esta información se recopiló haciendo uso de revisión documental y por medio de una encuesta tipo mixta la cual ayudará a analizar los resultados y a su vez a plantear una propuesta de beneficios e incentivos más atractivos a la población actual de la organización.

2. Marco teórico

2.1. Procesos de Gestión Humana

Responsabilidad que tiene el área de Gestión Humana frente a la atracción de personas, desarrollo y retención de los mismos. Existen unos macroprocesos dentro de la Gestión Humana que se han estudiado y teorizado por varios autores, los cuales se revisarán conceptualmente a continuación.

2.2. Macroprocesos de Gestión Humana

García (2008), describe que los cinco Macroprocesos de Gestión Humana consisten en: 1). Organización y planificación del área de gestión humana; 2). Incorporación y adaptación de las personas a la organización; 3). Compensación, bienestar y salud de las personas; 4). Desarrollo del personal; 5). Relaciones con el empleado. Los cuales, a su vez, están compuestos por diversas actividades que se revisarán a lo largo de este apartado.

2.2.1. Organización y planificación del área de Gestión Humana

Para iniciar, “este proceso de planeación estratégica del talento humano está orientado a definir qué tipo de recursos humanos se necesitan para lograr los objetivos de la organización” (García, Murillo, & González, 2011). Por lo anterior, este proceso contempla las actividades de planeación estratégica del talento humano, definición de políticas del área (para lo cual se tiene en cuenta el marco legal), el análisis y diseño de cargos.

2.2.2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización

En este macroproceso el objetivo refiere a la organización, promoviendo el ingreso de las mejores personas a la empresa y que, además, se adaptan fácilmente a su cultura, sus procesos

y maneras de hacer, generando valor desde su cargo. Por esto, para García (2008), este macroproceso inicia desde la creación de una requisición continuando con el reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.

2.2.3. Compensación, bienestar y salud de las personas

Este macroproceso tiene como fin desarrollar el sistema de compensación que favorezca la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización. Se encuentra compuesto por procesos como: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral (García, Murillo, & González, 2011).

La compensación y estructura salarial, puede estar compuesta por compensación financiera (directa e indirecta) y no financiera. Por su parte, compensación financiera directa corresponde a salario directo, comisiones y/o bonificaciones; por otro lado, compensación financiera indirecta corresponde a vacaciones, prima, cesantías, horas extras, beneficios concebidos; compensación no financiera corresponde a oportunidades de ascensos, reconocimiento, autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo (García, Murillo, & González, 2011).

Los incentivos y beneficios es definido como un “proceso en la cual la principal intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores ha tomado gran importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados (García, Murillo, & González, 2011).

Por su parte García (2008), reconoce este proceso como complementario a los proceso de compensación que buscan el bienestar de los empleados en todas sus esferas. En este caso, la calidad de vida laboral está estrechamente relacionado con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en la organización en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores. Por consiguiente, Chiavenato aborda estos procesos unificando las actividades de compensación y estructura salarial con incentivos y beneficios; a su vez higiene laboral y calidad de vida. Para lo cual, menciona lo siguiente

2.2.4. Desarrollo del personal

García M. (2008), hace referencia a un cuarto macroproceso al que denomina desarrollo de personal, en donde considera se deben desarrollar las actividades correspondientes a capacitación y entrenamiento, desarrollo del personal, evaluación del desempeño y monitoreo. En contraposición a la capacitación y el entrenamiento, en este sentido García comenta que la primera es el proceso a través del cual la organización facilita a los colaboradores las herramientas y métodos necesarios para fortalecer sus habilidades y conocimientos; mientras que el entrenamiento está orientado a mejorar el desempeño para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

2.2.5. Relaciones con el empleado

Para García M. (2008), el fin de este macroproceso es mantener las relaciones laborales entre empleado y empleador, a través de lo legal y legítimo. Lo anterior, incluiría la negociación colectiva, la relación con los sindicatos (si existen) y la cesación o ruptura laboral.

2.3. Motivación

Es sumamente importante apuntar aspectos de motivación que aporten a fidelizar a la persona con la organización para la cual labora. Frederick Herzberg basa su teoría en que la motivación depende del ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). La motivación de las personas depende, entonces, de dos factores: factores higiénicos (condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida y el clima de las relaciones); como segundo factor se encuentra el motivacional (tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes relacionados con el cargo en sí).

2.4. Generación Millennials

Esta es definida como la generación de personas nacidas entre los años 1981 y 1995, son todos aquellos jóvenes que llegaron a adultos con el cambio del milenio. Su principal característica es que la tecnología es una herramienta natural para estos jóvenes en su cotidianidad, por ello: el internet, el dispositivo móvil, los medios sociales son su forma de vida. Su comportamiento indica un descontento y, por lo general, son incrédulos; motivo por el cual, tienden a confiar menos en las personas en comparación con las generaciones anteriores. Se declaran sujetos independientes y forman el grupo con mayor descontento político y religioso (Rubio & Álvaro, 2015).

3. Metodología

El presente ejercicio investigativo es de tipo exploratorio y contiene elementos de tipo descriptivo. Ya que en este caso, el foco de interés es el comportamiento de las variables a investigar en una empresa mediana del sector de Tecnologías de la Información TI en la ciudad de Cali, que suele tener un patrón de comportamiento diferente al de otras organizaciones prestadoras de servicios. Es por esto que el estudio también contendrá elementos de un estudio de tipo descriptivo, ya que el factor diferencial radica en las personas que integran la organización y es interesante identificar en detalle esas características diferenciadoras. Esta investigación es de tipo mixto y tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo ya que se emplearon herramientas de recolección de información cuantitativas y se realizó análisis de información de tipo cualitativo.

Se plantearon tres objetivos que se desarrollaron en tres momentos del trabajo; en primer lugar se realizó un diagnóstico del estado actual de la organización en cuanto ausentismo y rotación y beneficios e incentivos ofrecidos. En un segundo momento se realizó la aplicación de un instrumento para explorar las percepciones y motivaciones de los colaboradores. Finalmente se concluye con la presentación de una nueva propuesta diseñada para dar respuesta a los hallazgos encontrados en las primeras dos fases del ejercicio investigativo.

Se hizo uso del método deductivo ya que se parte del supuesto de que la información clave para el diseño exitoso de un modelo de beneficios e incentivos radica en las mismas personas que hacen parte de la organización, se pretende identificar esa información y desde allí plantear la propuesta.

Las fuentes de recolección de información fueron:

Primarias: Los documentos en donde están establecidos los beneficios/incentivos e indicadores de ausentismo y rotación, presentes actualmente en la organización. Así como los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores nos permitirán identificar percepciones, motivaciones y nivel de aceptación de los beneficios que ofrece la organización.

Secundarias: Se tomó la revisión bibliográfica relacionada con investigaciones afines a nuestro tema de interés, así como la revisión conceptual relacionada con procesos de gestión humana, lo que nos permite tener una mirada global de la problemática.

4. Desarrollo

4.1 Diagnóstico del estado actual de la organización

Para esta organización el índice de rotación de personal al cerrar el año 2016 fue del 28.3%, en este sentido, la organización inició el año con 38 colaboradores que representan el 28.3% de rotación al cerrar el año; esto se traduciría en una rotación promedio de 11 – 12 profesionales en el año. (Tablas 1 y 2)

Tabla 1.

Incentivos

INCENTIVOS (Otorgados por un desempeño excelente)

- * Felicitación enviada al correo electrónico
- * Felicitación enviada al correo electrónico, más mención de honor, más anotación en su plan de desarrollo y crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Beneficios

BENEFICIOS (Otorgados por el hecho de pertenecer a la Organización y cumplir con las características ahí especificadas)

- * Fondo de Empleados (Ahorro, Convenios Especiales, Créditos)
- * Auxilio de 100.000 \$ trimestralmente para quien devengue un salario inferior a \$2.500.000
- * Auxilio de 30.000 \$ mensual para quien devengue un salario inferior a \$2.500.000 y se encuentre estudiando
- * Auxilio de 60.000 \$ mensual para quien devengue un salario superior a \$2.500.000 y tenga crédito hipotecario
- * Auxilio de 60.000 \$ mensual para quien devengue un salario superior a \$3.800.000 y tenga medicina prepagada.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Exploración de percepciones y motivaciones de los colaboradores

A continuación se presentan los resultados encontrados a través de la encuesta aplicada a los colaboradores. Dicha encuesta fue desarrollada para identificar cuál es la percepción de los colaboradores frente a la oferta de incentivos y beneficios en la pequeña empresa de tecnología donde laboran actualmente (Tablas 3,4,5,6,7)

4.2.1. Perfil general de la población encuestada

Tabla 3.

Género

Género	Total
Femenino	6
Masculino	30
Total General	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Estado civil

Estado civil	Total
Casado (a)	13
Soltero (a)	11
Unión libre	11
Viudo (a)	1
Total General	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Rango de edad

Rango de edad	Total
Entre 18 y 25 años	8
Entre 26 y 30 años	14
Entre 31 y 35 años	8
Más de 30 años	6
Total General	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Rango de antigüedad en la empresa

Antigüedad en la empresa	Total
Entre 2 y 5 años	9
Más de 5 años	3
Menos de 2 años	24
Total General	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Nivel del cargo

Nivel del cargo	Total
Estratégico (Gerencial o Directivos)	4
Operativo (Profesional)	30
Táctico (Coordinaciones o Líderes)	2
Total General	36

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, el perfil de los encuestados en su mayoría es de género masculino, están las edades de los 18 y los 30 años de edad. Su estado civil, en su mayoría, son casados/unión libre y cuentan con una antigüedad en la empresa inferior a 2 años; desempeñando cargos de nivel operativo.

4.2.2. Variable motivación

En términos generales, las personas encuestadas sienten motivación por la labor que desempeñan (69%). Además, de que perciben cómo su trabajo le aporta a la organización en el cumplimiento de objetivos organizacionales (72%); sin embargo, denotan un bajo nivel de reconocimiento por parte de sus líderes o superiores (47%). Lo anterior sugiere aspectos por mejorar, especialmente en el liderazgo a nivel organizacional, prácticas y estrategias de motivación de los recursos humanos relacionadas con apreciación, exaltación, felicitación, reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de la persona en su puesto de trabajo.

4.2.3. Variable higiene

En lo que respecta al factor higiene, se encuentra que existe una leve percepción favorable acerca de la generación de insumos o recursos para el desarrollo del trabajo (58%), lo que insinúa una oportunidad de acercamiento a los colaboradores para identificar cuáles son los aspectos que están descubiertos y ahí se podría identificar un foco para potencializar el logro de objetivos organizacionales.

Continuando con lo anterior, se puede afirmar que existe una mirada de aceptación del ambiente físico de trabajo (61%), diferente a los resultados relacionados con espacios de socialización con los compañeros (39%); resultado que provee una primera herramienta para optimizar la percepción y satisfacción que construyan los colaboradores de la organización para la que trabajan.

4.2.4. Variable remuneración

Para el factor remuneración se encontró que el 53% considera que su salario está acorde con las funciones que desempeña, el 45% estima que su salario es competitivo en relación con lo que se ofrece en el mercado laboral y el 45% considera que su salario satisface sus necesidades personales. Por su parte, existe un segmento de la población encuestada que manifiesta estar a gusto con la remuneración que recibe, sin embargo, una proporción casi igual no piensa lo mismo. Esto apunta a que existe un desequilibrio en cuanto a políticas salariales y remuneración básica, que es una de las causas principales que desencadenan la rotación de personal a corto plazo.

En lo referente a la competitividad del salario frente al mercado laboral el 47% de la población piensa que lo que devenga actualmente no es competitivo; sobre esa cifra se podría pronosticar que en un mediano a largo plazo ese 47% podría rotar en búsqueda de mejores oportunidades relacionadas con la remuneración.

4.2.5. Variable incentivos

Tras la revisión documental se identificó que sí existe un plan de incentivos y beneficios formalmente establecido. En este apartado de la encuesta, se buscó identificar si las personas tienen pleno conocimiento del plan de incentivos a lo que respondieron afirmativamente el 58%. Frente a la pregunta de si se sentía motivado por los incentivos que ofrece la organización solo el 33% indicó que sí se siente motivado, el 50% manifestó que no experimenta motivación frente a los incentivos ofrecidos. Con respecto a la pregunta de si alguna vez ha recibido algún incentivo durante su permanencia en la organización el 56% manifestó que no, mientras que el 41% expresó que sí.

Por su parte lo que se encuentra relacionado con la variable se empieza a identificar que no hay un pleno conocimiento del plan de beneficios, que adicional al desconocimiento los que lo conocen no experimentan motivación con esta estrategia y solo el 41% ha recibido dichos incentivos. Lo anterior permite identificar que el plan de incentivos no está planteado como una estrategia de motivación y fidelización del colaborador, no tiene el protagonismo que le permitiría a esta organización alcanzar con más eficacia sus objetivos organizacionales, al mismo tiempo que se fortalece la satisfacción laboral.

4.2.6. Variable beneficios

Por otro lado, en la exploración de percepciones acerca del plan de beneficios se encontró que el 64% de los encuestados tienen pleno conocimiento del mismo y que solo el (36%) piensa que este plan es atractivo y competitivo frente a lo que se encuentra en el mercado laboral. El 53% piensa que dicho plan no es atractivo ni competitivo. Estas cifras comprenden una

dirección similar a la de los incentivos, ya que existe un plan, que no conoce el 100% de los colaboradores, y que adicionalmente no es percibido como algo realmente atractivo.

Así, la pregunta número 15 exploró las opciones de mejora que identifican los encuestados. En la Tabla 8 se presentan las respuestas encontradas.

Tabla 8.

Opciones de mejora mencionadas por los colaboradores

Opciones de mejora mencionadas	Cantidad
Actividades de bienestar personal y/o familiar	1
Almuerzo gratis	2
Auxilio de estudio	3
Capacitaciones brindadas por especialistas	3
Comunicación de Incentivos	1
Convenios de comercio	1
Convenios de recreación	4
Crecimiento Profesional	3
Espacios de esparcimiento dentro de la oficina	1
Fondo de empleados con valor agregado	2
Incentivos económicos	6
Incentivos por fechas especiales	1
Incentivos por metas cumplidas	1
Mayor espacio de Interacción con compañeros	4
Medicina Prepagada	7
Mejor salario	1
Mejores equipos	1
No Responde	2
Prestaciones sociales extralegales	1
Que el sábado no esté incluido en las vacaciones	2
Reconocimiento por el buen trabajo	2
Salario 100% prestacional	2
Salario emocional	1
Teletrabajo	3
Tiempo libre	1
Total General	56

Fuente: Elaboración propia

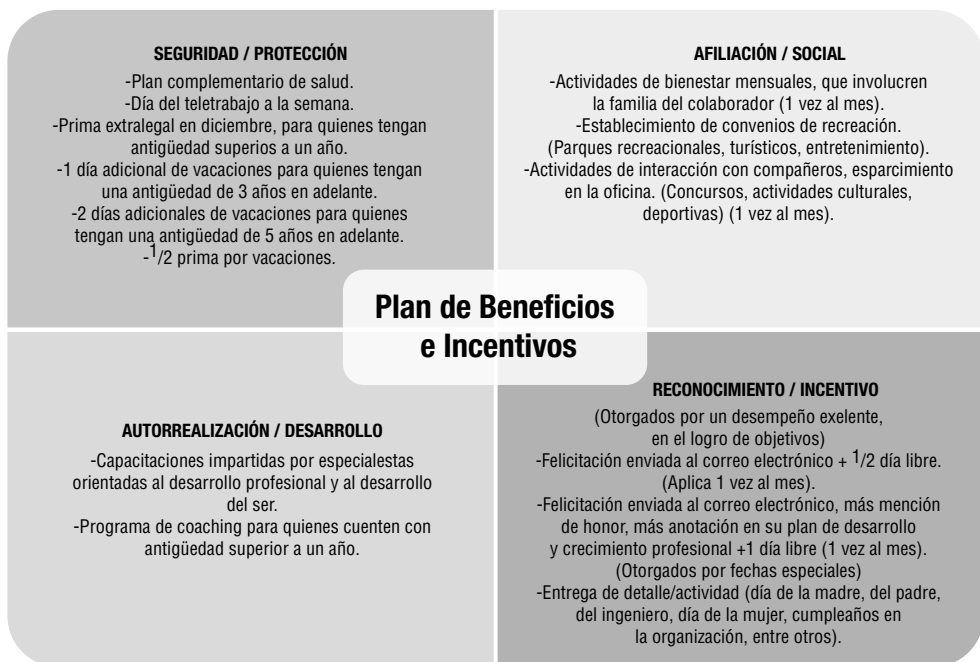
Finalmente, tras la realización de esta encuesta se evidencia que se han hecho esfuerzos por el establecimiento de dichos planes sin embargo no se les ha dado el protagonismo pertinente, ni se les ha tratado como una herramienta para potencializar el desempeño (incentivos), ni tampoco para fidelizar y comprometer a largo plazo a los colaboradores (beneficios).

4.3 Propuesta del plan de beneficios e incentivos

Para la presentación de esta propuesta se tomó en cuenta las opciones de mejora expresadas en la respuesta a la pregunta número 15 de la encuesta. Se agruparon las respuestas en cuatro categorías y se presentaron las acciones de mejora según aparece en la Tabla 9.

Tabla 9.

Plan de beneficios e incentivos



Fuente: Elaboración propia laboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

Después de desarrollar las tres fases del presente trabajo, se puede concluir que: La organización sí tiene establecido un plan de incentivos y beneficios para los colaboradores. De acuerdo con la encuesta realizada el 58% de la población tiene pleno conocimiento de dicho plan.

El 61% de la población encuestada corresponde a la generación Millennials y el 83% son de género masculino. De la población encuestada el 67% se encuentran casados y/o unión libre.

El 82% de la población encuestada desempeña un cargo a nivel operativo y el 67% tienen una antigüedad inferior a 2 años laborando en la organización.

La mayoría de las personas de la población encuestada refiere sentir motivación por la labor que desempeña y comprenden cómo esta le aporta a la organización en el logro de los objetivos corporativos.

Es importante realizar intervención en el liderazgo a nivel organizacional ya que solo el 47% de la población encuestada refiere haber recibido reconocimiento por sus superiores en relación con sus resultados o logros.

Se puede concluir que hay una oportunidad de mejora en la entrega de insumos a los colaboradores para el desarrollo de sus actividades. Se recomienda realizar un acercamiento a esta situación para lograr un diagnóstico acertado e implementar las mejoras correspondientes. Existe una oportunidad de mejora en cuanto a políticas de remuneración que favorezcan la equidad internamente, dado que en los resultados de la encuesta muestran cierto grado de inconformidad con este aspecto, que resulta ser determinante en la rotación de personal. Así mismo, el plan de incentivos que ofrece la organización actualmente no genera motivación en los colaboradores.

Finalmente, en términos generales la población conoce el plan de beneficios que ofrece la organización, sin embargo, solo el 36% de dicha población lo percibe atractivo frente a lo que se ofrece al mercado laboral. De este modo, la propuesta presentada gestionará las respuestas de lo manifestado por los colaboradores en el punto 15 de la encuesta. Sin embargo, con el trabajo se identificaron varios aspectos de mejora que deben ser revisados e intervenidos a profundidad por parte de la organización con el ánimo de influir en los índices de rotación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. García, M. (2008). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
2. García, M., Murillo, G., & González, C. (2011). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
3. Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos, Octava Edición*. México: McGraw Hill.
4. Matheus, C. (7 de Octubre de 2015). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://thgestionth.blogspot.com.co/>
5. Rubio, R., & Álvaro, A. (2015). Jóvenes y generación 2020. *Revista de Estudios de Juventud*, 1-226. Obtenido de http://xuventude.xunta.es/uploads/docs/Observatorio/Jvenes_y_generacin_2020_Revista_de_Estudios_de_Juventud_108.pdf