

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE**  
**Facultad de Economía y Administración**  
**Licenciatura en Administración**



**TESINA**

**“CAPTACIÓN, MOTIVACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LA ‘GENERACIÓN Y’  
EN LOS PUESTOS DE TRABAJO EN GRANDES EMPRESAS”**

**Alumnas: Martelli, Inés  
Pattai, Magali Belén**

**Director de Tesina: Estela Iris Cortez**

**AÑO: 2022**

## Agradecimientos

*A nuestros padres, hermanos y familia en general por el apoyo incondicional y por transmitirnos los valores esenciales de la vida.*

*A nuestros amigos y compañeros que fueron parte todos estos años.*

*A quienes formaron parte de esta investigación con sus aportes.*

*A la Universidad Pública, y en particular a la Universidad Nacional del Comahue por darnos la posibilidad de ser profesionales.*

*Y en especial a nuestra directora de tesina, Estela Cortez, por su ayuda y acompañamiento durante todo este proceso.*

*¡Muchas gracias!*

*Magalí e Inés.*

1972

## Resumen

Como se ha podido observar en los últimos años, debido al auge de la globalización, las nuevas tecnologías y la era de la información, las organizaciones empresariales han tenido que enfrentar entornos cada vez más dinámicos y competitivos, razones por las cuales han tenido que *aggiornarse* y desarrollar nuevas estrategias y habilidades a la hora de gestionar el talento humano.

Sumado a esto, en el mundo del trabajo se incorporó la conocida generación Y, la cual se encuentra, desde hace ya unos años, revolucionando las organizaciones con sus nuevas motivaciones, preferencias, intereses y aspiraciones.

El presente trabajo explora si las grandes empresas se encuentran actualmente realizando prácticas con el fin de captar, motivar y fidelizar a la generación Y en los puestos de trabajo. A su vez, se pretende aportar un análisis y caracterización de las generaciones presentes en el mercado laboral actual, y en particular de los jóvenes *Millennials*.

Finalmente, a partir de la revisión bibliográfica y de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, se realizan sugerencias a las organizaciones, de forma tal que se logre un agregado de valor a la hora de gestionar el *modus operandi* de sus colaboradores.

Palabras claves: generaciones, Generación Y, grandes empresas, motivación.

## Abstract

As has been observed in recent years, due to the rise of globalization, new technologies and the information age, business organizations have had to face increasingly dynamic and competitive environments, which is why they have had to update themselves and develop new strategies and skills when it comes to managing human talent.

In addition to this, the world of work has incorporated the well-known Generation Y, which has been revolutionizing organizations for some years now with its new motivations, preferences, interests and aspirations.

This paper explores whether large companies are currently implementing practices to attract, motivate and retain Generation Y in the workplace. At the same time, it is intended to provide an analysis and characterization of the present generations in the current labor market, and in particular of young Millennials.

Finally, based on the bibliographic review and the results obtained in the research process, suggestions are made to organizations, so as to achieve added value when managing the modus operandi of their collaborators.

Keywords: generations, Generation Y, big enterprises, motivation.

## Índice

1. Introducción.....	8
2. Planteo del problema a investigar.....	8
3. Fundamentación del tema elegido .....	11
4. Preguntas de investigación .....	12
5. Definición de los objetivos .....	12
5.1 <i>Objetivos generales</i> .....	12
5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	12
6. Estado del Arte .....	13
7. Marco Teórico .....	17
7.1 <i>Administración de recursos humanos</i> .....	17
7.1.1 <i>Prácticas de Recursos Humanos</i> .....	18
7.1.1.1 <i>Reclutamiento</i> .....	19
7.1.1.2 <i>Selección</i> .....	19
7.1.1.3 <i>Inducción</i> .....	20
7.1.1.4 <i>Capacitación y Desarrollo</i> .....	20
7.1.1.5 <i>Evaluación de Desempeño</i> .....	22
7.1.1.6 <i>Recompensas</i> .....	22
7.1.1.6.1 <i>Remuneración</i> .....	22
7.1.1.6.2 <i>Incentivos</i> .....	23
7.1.1.6.3 <i>Prestaciones</i> .....	24
7.1.1.7 <i>Retención</i> .....	25
7.2 <i>Motivación</i> .....	26
7.2.1 <i>Teorías de la Motivación</i> .....	28
7.2.1.1 <i>Teoría de las Necesidades Básicas (Maslow, 1943)</i> .....	29
7.2.1.2 <i>Teoría de la Motivación e Higiene (Herzberg, 1959)</i> .....	30
7.2.1.3 <i>Teoría X e Y (McGregor, 1960)</i> .....	30
7.2.1.4 <i>Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1961)</i> .....	31
7.2.1.5 <i>Teoría de la Equidad (Adams, 1963)</i> .....	32
7.2.1.6 <i>Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)</i> .....	32
7.2.1.7 <i>Teoría del Establecimiento de Metas (Locke, 1968)</i> .....	33

7.3 Generaciones en el mercado laboral actual .....	33
7.3.1 Baby Boomers.....	35
7.3.2 Generación X.....	36
7.3.3 Generación Y.....	37
7.3.3.1 Características y valores.....	39
7.3.3.2 Los Millennials y las tecnologías.....	41
7.3.3.3 Los Millennials y el trabajo.....	42
7.3.4 La Generación Z.....	45
7.4 El choque generacional en el mundo del trabajo.....	46
7.5 Caracterización de Grandes Empresas en Argentina .....	48
8. Metodología .....	52
8.1 Diseño de investigación .....	55
8.2 Análisis de entrevista.....	58
8.3 Análisis de encuestas.....	71
9. Conclusiones .....	85
11. Bibliografía .....	93
12. ANEXO .....	98

### Índice Figuras

<i>Infografía 1 – Técnicas de capacitación.</i> .....	21
<i>Infografía 2 – Los tres componentes de la remuneración total.</i> .....	23
<i>Infografía 3 – Tipos de incentivos.</i> .....	24
<i>Infografía 4 – Tipos de prestaciones.</i> .....	25
<i>Ilustración 1– La motivación laboral.</i> .....	27
<i>Infografía 5 - Teorías de la Motivación</i> .....	29
<i>Infografía 6 - Los costos de la reposición debidos a la rotación.</i> .....	48
<i>Infografía 7 – Ventas totales anuales de cada categoría</i> .....	49
<i>Infografía 8 – Cantidad de personal ocupado según rubro/sector.</i> .....	50
<i>Tabla 1 – Resumen metodológico</i> .....	54
<i>Ilustración 2 – Logos de organizaciones investigadas</i> .....	56
<i>Gráfica 1 – Cantidad de colaboradores Millennials que conforman las organizaciones estudiadas.</i> .....	61

<i>Gráfica 2 – Porcentaje de colaboradora de la Generación Y en las grandes empresas entrevistadas.</i> .....	72
<i>Gráfica 3 – Modalidad de trabajo preferida según rango de edad.</i> .....	72
<i>Gráfica 4 – Preferencia sobre causas vinculadas a la RS.</i> .....	74
<i>Gráfica 5 – Participación en prácticas de RS implementadas por la organización.</i> .....	74
<i>Gráfica 6 – Importancia a la remuneración al considerar una oferta laboral.</i> .....	75
<i>Gráfica 7 – Ranking de preferencias para desarrollarse profesionalmente.</i> .....	76
<i>Gráfica 8 – Rango etario de los jefes</i> .....	77
<i>Gráfica 9 – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de realizar feedbacks.</i> .....	77
<i>Gráfica 10 – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de comunicarse.</i> .....	78
<i>Gráfica 11 – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de escucha.</i> .....	79
<i>Gráfica 12 – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de trabajar en equipo.</i> .....	80
<i>Gráfica 13 – Relaciones con sus superiores e influencia en su desarrollo laboral diario.</i> ....	81
<i>Gráfica 14 – Relaciones con sus pares e influencia en su desarrollo laboral diario.</i> .....	81
<i>Gráfica 15 – Beneficios que implementa la organización a la cual pertenecen.</i> .....	82
<i>Gráfica 16 – Beneficios que desean tener o mantener en sus puestos de trabajo.</i> .....	83
<i>Gráfica 17 – Cantidad de veces que cambiaron de empleo.</i> .....	84

## 1. Introducción

A lo largo de las últimas dos décadas, las organizaciones se han visto envueltas en entornos cada vez más cambiantes y competitivos, los cuales han obligado a las mismas a desarrollar nuevas capacidades, habilidades y estrategias en relación al desarrollo de sus actividades y a la gestión del capital humano.

La Generación Y, tal como establece Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional* (2011), comprende aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Actualmente, se encuentra revolucionando las organizaciones empresariales, dado que en estos jóvenes se observa una tendencia hacia nuevas motivaciones, preferencias, intereses y aspiraciones que les permiten alcanzar un balance entre la vida laboral y personal. A su vez, es una generación que no aspira a permanecer en la misma empresa durante muchos años de su vida, son personas nómadas en la búsqueda de mejores oportunidades con las que puedan desarrollarse y enfrentar nuevos desafíos.

Es por esto que se considera muy importante que las organizaciones a nivel mundial puedan implementar diversas prácticas que logren captar, motivar y fidelizar a sus colaboradores, de forma que se contribuya a una buena relación entre ambas partes, y a un compromiso genuino. A partir de esto, se busca reducir los niveles de rotación de personal y los elevados costos vinculados tanto a este hecho, como también al reclutamiento, selección y capacitación continua de nuevos colaboradores.

A partir de este trabajo se pretende aportar un análisis y caracterización de la generación en cuestión, y estudiar en qué posición se encuentran en la actualidad las grandes empresas situadas en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén, en relación con las prácticas y acciones implementadas vinculadas a lo mencionado anteriormente.

## 2. Planteo del problema a investigar

La administración está compuesta por un proceso administrativo conformado por cuatro fases: planificación, organización, dirección y control. A partir de la dirección se deriva la administración de los recursos humanos, la cual representa el área principal del



problema bajo estudio. En el presente trabajo se utilizará el término ‘talento humano’ para hacer mención a lo generalmente denominado como ‘recursos humanos’, ya que este último en nuestra opinión alude a las personas como objetos estancos, lo cual refleja una visión arcaica que carece de humanismo. Asimismo, se suplantarán los términos ‘retención’ por ‘fidelización’, dado que el primero de ellos trae aparejada una connotación negativa, es decir, trae implícita una coacción al intentar tomar medidas para evitar que los colaboradores que tengan la intención de abandonar la organización, efectivamente lo realicen. En cambio, mediante la fidelización se toman medidas con el fin de conseguir que los colaboradores permanezcan fieles a la organización.

En lo que va del siglo XXI, se ha registrado una diversidad generacional en el ámbito laboral, compuesta por Baby Boomers, Generación X, la Generación Y, también conocida como *Millennials*, y la reciente Generación Z. Dichas generaciones, al dividirse en distintos rangos etarios, han sido educadas de formas disímiles, en base al contexto en el cual se hallaban. Es por esto que, a la hora de desarrollarse personal y laboralmente, valoran diversos aspectos: compromisos, preferencias, aspiraciones, etc.

Uno de los interrogantes más frecuentes que se presentan en las organizaciones empresariales en la actualidad, refiere a cómo capitalizar y responder ante las expectativas y demandas de los miembros pertenecientes a la Generación Y. Esta generación se encuentra rodeada por las nuevas tecnologías de la información desde el momento en que nacen, y cuentan con un mayor acceso al consumo. Además, traen consigo una elevada conciencia ambiental, social y cultural respecto de las generaciones precedentes. Frente a esto, se infiere en base a la bibliografía consultada, que esta nueva generación irrumpe con las formas tradicionales de trabajo, generando que las prácticas y procesos de talento humano aplicadas habitualmente en las organizaciones, comiencen a ser obsoletas. Esto repercute en que, por lo general, estos sujetos al ser más libres tengan un mayor desarraigo hacia las organizaciones en las que se encuentran insertos, en comparación a las generaciones precedentes. En pos de que los mismos busquen perseguir nuevos desafíos, las organizaciones deben afrontar elevados costos debido a la alta tasa de rotación generada por esta causa.

Frente a tal motivo, se busca poder conocer a la generación en cuestión a partir de la revisión bibliográfica y la investigación realizada en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén en el año 2022. Asimismo, se ahonda en sus motivaciones, necesidades, valores, culturas, preferencias a la hora de desarrollarse laboralmente, y luego indagar si las grandes empresas se encuentran actualmente aplicando prácticas y estrategias en la gestión de su talento humano, teniendo en cuenta dichas cuestiones.

En caso de que las organizaciones carezcan o cuenten con escasas prácticas dirigidas a la Generación Y, se buscará proponer ciertas alternativas como sugerencia para su implementación, de forma que sus colaboradores cuenten con mejores condiciones en sus puestos de trabajo, logrando así una disminución de la rotación laboral y un agregado de valor tanto a la organización como a sus miembros.

El alcance del presente trabajo abarca a las grandes empresas de Argentina, principalmente de la Provincia de Neuquén, y a sus colaboradores de la generación Y. Debido a que no se cuenta con una definición taxativa de lo que se considera como una gran empresa, se procedió a consultar la opinión de expertos de la temática. El primero de ellos, Juan Jodar Viale, menciona que

La categorización de las empresas se define a nivel operativo para tener un “público objetivo” de determinadas políticas públicas, de modo de establecer límites al acceso de ciertos programas/ beneficios. Para recortar el objeto de estudio, se puede abordar en función de la conveniencia según el acceso a la información, o por “exclusión”, tomando la definición de AFIP de Pymes en donde los montos de facturación que excedan a los de mediana de tramo dos, se consideran grandes empresas (2022).

El segundo de ellos, José María Trejo, propone que la definición de grandes empresas no debería ser taxativa y podrían ser definidas como complementarias de no PYME, y a partir de ciertas políticas públicas (2022).

La tercera de ellas, Patricia Morales, recomienda definir a las grandes empresas en base al establecimiento de parámetros, como por ejemplo el capital, el patrimonio neto, la cantidad de empleados, o a través de la utilización de rankings (2022).

En cuanto a la limitación de la investigación, quedan excluidas de la misma las pequeñas y medianas empresas, aquellas organizaciones que no se encuentran asentadas en Argentina, y aquellos jóvenes Millennials que no sean colaboradores de las organizaciones investigadas.

### **3. Fundamentación del tema elegido**

Hacia finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el mundo sufrió serias transformaciones, y frente a esto, las organizaciones y personas debieron adaptarse a nuevas tendencias relacionadas con el proceso de globalización, las nuevas tecnologías, la información, los conocimientos, la calidad, eficiencia, etc.

Según estudios relevados, puede afirmarse que pareciera que cuando los jóvenes pertenecientes a la Generación Y se encuentran disconformes, sin motivación, insatisfechos en sus puestos laborales o en la organización en la que están insertos, deciden dejar su trabajo e irse hacia nuevas empresas, es decir, tendrían mayor desarraigo que generaciones pasadas con las cuales conviven en el ámbito laboral, tal como los miembros de la Generación X o los Baby Boomers, quienes son característicos por desarrollar su carrera profesional en una única empresa.

Frente a tal motivo, se ha elegido desarrollar la presente investigación para entender si algunas grandes empresas de Argentina, principalmente de la Provincia de Neuquén, actualmente se encuentran realizando prácticas y acciones que capten y motiven a la generación en estudio, debido a que la situación planteada en el párrafo anterior es crítica para las organizaciones. Más allá de que la constante rotación laboral repercute en los costos, hay que tener en cuenta que los miembros de la Generación Y, en poco tiempo, serán los futuros líderes de dichas organizaciones y, por lo tanto, las mismas deben descifrar cómo motivarlos para atraerlos, comprometerlos y mantenerlos satisfechos por un largo tiempo, sin acudir únicamente a bonificaciones como método tradicional para la fidelización. Deben centrarse en poder adaptarse al cambio generacional del mercado laboral, lo que implica un gran desafío al cual deben hacerle frente.

#### **4. Preguntas de investigación**

Los interrogantes que guían esta investigación son:

¿Qué particularidades determinan a una gran empresa? ¿Por qué se vinculan en mayor medida con las prácticas de recursos humanos respecto de otro tipo de organizaciones?

¿Se encuentran las grandes empresas realizando prácticas y acciones en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén para motivar a la Generación Y en sus puestos laborales?

¿Cuáles son las generaciones presentes en el mercado laboral actual?

¿Qué rasgos las caracterizan y en qué se diferencian en el ámbito laboral?

¿Cuáles son los atributos que más valoran los miembros de la Generación Y en el ámbito laboral? ¿Qué razones motivan y comprometen a los mismos?

#### **5. Definición de los objetivos**

##### **5.1 Objetivos generales**

Indagar acerca de las prácticas que llevan adelante determinadas grandes empresas de Argentina, principalmente de la Provincia de Neuquén para captar, motivar y fidelizar a la “Generación Y” en los puestos laborales.

##### **5.2 Objetivos específicos**

-Establecer las condiciones que deben cumplir las organizaciones para ser consideradas grandes empresas.

-Conocer cómo las grandes empresas gestionan el talento humano.

-Explorar acerca de las prácticas concernientes a la administración del talento humano, y profundizar en las principales teorías de motivación.

-Determinar la diversidad generacional presente en el mercado laboral actual y sus principales características de acuerdo a diversos autores.

-Identificar a la Generación Y en particular, teniendo en cuenta sus factores de motivación, preferencias laborales, necesidades, nivel de compromiso, valores, etc.

## 6. Estado del Arte

En base a la revisión bibliográfica realizada, si bien se puede encontrar una gran cantidad de documentos en los cuales se analiza el choque generacional en las organizaciones, a la Generación Y, sus características, motivaciones, preferencias y valores a la hora de desarrollarse laboralmente, se halla un vacío respecto de la visión de las organizaciones frente a estos hechos y cómo hacer para poder enfrentarlos.

Para la presente investigación, en total se utilizarán como antecedentes doce documentos, clasificados en cinco libros, un documento de investigación, un paper y cinco trabajos finales de grado.

Para comenzar, se seleccionaron dos libros de Idalberto Chiavenato, referente del área de Recursos Humanos. El primero de ellos es conocido como *Gestión del Talento Humano*, tercera edición del año 2008. El segundo se titula *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, novena edición del año 2011. Ambos son provenientes del país de México. Si bien se desarrollan en mayor medida los mismos conceptos y temáticas, ambos se complementan a la hora de comprender y redefinir los mismos.

A su vez, se seleccionó el libro *Administración de recursos humanos*, de Gary Dessler y Ricardo Varela, quinta edición del año 2011; México. El mismo “ofrece a los estudiantes y gerentes en activo una revisión concisa pero integral acerca de los conceptos y las técnicas esenciales en la administración de recursos humanos, en una forma muy clara y comprensible” (2011, pág. 9).

También, se escogió el libro conocido como *Administración de recursos humanos*, de Kate Davis y William B. Werther. El mismo es la sexta edición del año 2018, México. “El objetivo de este libro es explicar la manera en que los administradores proactivos y los profesionales de la administración de los recursos humanos comparten la

responsabilidad de mejorar de continuo la contribución que lleva a cabo el personal a sus organizaciones” (2008, pág. 14).

Otro libro de aporte teórico seleccionado fue el de Molinari Paula, conocido como *Turbulencia Generacional*, tercera edición del año 2013. El mismo propone un abordaje más amplio en cuanto a la investigación de las diferencias generacionales en el mercado laboral.

Asimismo, se decidió utilizar un documento de investigación proveniente de una consultora llamada SOLO, CONSULTORES CAMBIO. Este informe se titula “El choque generacional en las organizaciones, problemas y oportunidades”, cuyo objetivo es describir las diversas generaciones insertas en el mercado laboral, las cuales generan energía, pero también fricción. Por lo tanto, se convierte en un desafío para las organizaciones la gestión de dicha diversidad.

Se recurrió a varios trabajos de grado de universidades, tanto privadas como públicas, producidos entre los años 2012 y 2018, relacionados con la temática de la presente investigación. A saber: “Generación Y; el gran desafío en el mundo del trabajo” (Casarone Nuñez, 2014) busca aportar visibilidad sobre dicha temática a través de materiales bibliográficos y conocer que estrategias se están llevando a cabo para poder obtener un buen clima laboral, para integrar y liderar a la generación Y. Las principales conclusiones a las que llega la autora es que, actualmente, para poder integrarlos, retenerlos y motivarlos se requiere de innovaciones, estrategias, nuevas formas de trabajo debido a la competencia que se ha generado en el mercado, y teniendo en cuenta que dichos jóvenes eligen propuestas atractivas y no temen dejar un trabajo si se les ofrece una propuesta tentadora.

“Generación Y; el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones” (Guzmán, 2016) describe a esta nueva generación de trabajadores para poder identificar las posibles formas de motivación que harán que el promedio de estadía en las organizaciones aumente, o que por lo menos las organizaciones diseñen el trabajo de manera que no deseen irse. Además, se busca dar respuesta al interrogante de cómo motivar a esta generación para poder retenerlos en las organizaciones. Respecto a la

metodología utilizada, se utilizó bibliografía relacionada al comportamiento organizacional y a los recursos humanos. Se realizaron entrevistas personales a personas que pertenezcan a la Generación Y para entender cómo se ven ellos mismos en el ámbito laboral y encuestas masivas. Se concluyó en dicho trabajo que aspectos como el trabajo en equipo, el compromiso con las personas, el dinamismo en las tareas y la posibilidad de crear e innovar, son muy importantes al momento de decidir si quedarse en un trabajo o no. Esta generación busca desafíos constantes, y necesitan que el diseño de los puestos de trabajo se haga en función de eso.

“Cómo mantener a los empleados Millennials satisfechos en su puesto de trabajo. Un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina” (Tauber de Freitas, 2018) busca identificar cuáles son las cuestiones motivacionales de la Generación Y, entender que están haciendo las empresas multinacionales para captar ese talento, y si la Generación Y comprende estas acciones, si es que existen, de las grandes compañías y qué efectos están teniendo. La metodología implementada se basó en una investigación de campo a través de entrevistas cualitativas a las empresas de consumo masivo en Arg.; encuestas cuantitativas a la generación Y, y análisis de los datos relevados. Se concluye que algunas características de los Millennials son: el equilibrio vida-trabajo, oportunidades de progresar o ser líderes, flexibilidad, sentido de propósito, desarrollo profesional o programas de capacitación y bienestar de los empleados. A raíz de esto, se puede concluir que tanto los beneficios obtenidos como la cultura empresarial, afectan a la satisfacción del puesto de trabajo y la motivación de los empleados Millennials. Estas variables, pueden influir en el egreso de los mismos o en el otro extremo, potenciar a esos empleados para la permanencia en la compañía.

“Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas” (Paulone, 2012) se enfoca en el análisis de cómo deben hacer las grandes empresas para retener a los jóvenes de la Generación Y. Se indaga en los aspectos que motivan actualmente a estos empleados a elegir una empresa o decidir quedarse en la misma, a fin de que se logren disminuir los niveles de rotación de estos jóvenes que hoy en día preocupan a las mismas. El presente trabajo es de carácter descriptivo y explicativo, y el análisis del mismo se llevó a cabo cualitativa y cuantitativamente. Los análisis cualitativos se basaron en la observación de

los hechos y de entrevistas. Mientras que, desde el punto de vista del paradigma cuantitativo, se realizaron encuestas. Se concluye que los Millennials necesitan que exista un equilibrio entre su vida laboral y personal, las organizaciones deben comprender, en primer lugar, que estos jóvenes son fieles a sus carreras y no al lugar donde las desarrollan, y que la responsabilidad y el compromiso de los mismos surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen.

“La industria petrolera está preparada para retener al talento humano” (Franco Garcia, 2018) pretende aportar algunos lineamientos que podrán servir de guía a las organizaciones al momento de tomar alguna decisión que permita captar, retener y motivar “talento”, ya que va a permitir a un grupo de empresas específicas tomar conocimiento de las problemáticas propias del sector petrolero a fin de replantear políticas y estrategias concretas. Su metodología se basó en un enfoque cualitativo, cuantitativo y descriptivo, a través de encuesta semi estructurada con preguntas abiertas y cerradas politómicas de opción múltiple y la utilización de escalas Likert. También se realizó una entrevista al gerente de RH y por último una revisión bibliográfica. Se concluye que, en una era de cambios constantes, las organizaciones y los departamentos de talento humano están llamados a reescribir las reglas de la organización, fomentando el cambio y la adaptación hacia nuevas tecnologías, realizando mejor contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

Por último, se recopiló un paper basado en un trabajo final de grado, titulado como “La incorporación de la Generación Y al mercado laboral” (González, 2011). El objetivo del documento es destacar los valores, intereses y motivaciones en relación al trabajo de la Generación Y que se incorporan al mercado laboral, y su influencia en la Gestión de Recursos Humanos. Sus principales conclusiones son que, las empresas en general están viviendo el “choque generacional”, y tal como lo afirma Don Tapscott, la alternativa menos aconsejable es desatender los reclamos de los jóvenes. Su recomendación es escucharlos y comprenderlos; ya que resulta inevitable incorporarlos para asegurar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Cada vez son más las empresas que intentan cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar. Ya no sirve exigirles a los jóvenes que sean ellos los que se adapten porque lo único que se logra es que vayan a otra empresa o, que inicien sus propios emprendimientos.



Se puede mencionar que, dentro de las principales conclusiones obtenidas de esta investigación, la generación en estudio representa un gran desafío para las organizaciones actuales, las cuales, en su gran mayoría, están a cargo de personas de generaciones precedentes con características, estilos y valores diferentes. Asimismo, concuerdan en que los jóvenes de la Generación Y, cumplen con características globales atribuidas a su grupo, y cuanto más motivación intrínseca obtengan, mayor será su nivel de dedicación y permanencia en la organización. Por último, se concuerda que valoran el trabajo en equipo, el compromiso con las personas, el dinamismo en las tareas, la posibilidad de crear e innovar, y los desafíos constantes.

De la información obtenida de los textos consultados, únicamente una de las tesis recabadas proviene de la Provincia de Neuquén, específicamente de la Universidad Nacional del Comahue. Si bien dicha investigación se centra en la dificultad de atracción y motivación de los jóvenes Millennials, la misma se basa en empresas de la industria petrolera exclusivamente.

## **7. Marco Teórico**

A continuación, se presenta una revisión de la bibliografía existente, la cual servirá de base para el entendimiento y comprensión del objeto de estudio de la presente investigación.

### **7.1 Administración de recursos humanos**

Según Dessler & Varela (Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano., 2011), el concepto hace referencia a aquellas prácticas y políticas vinculadas al reclutamiento, capacitación, evaluación y remuneración de los colaboradores de una organización, garantizando un trato justo y un ambiente seguro.

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

(Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones., 2011, pág. 104).

A partir de la revisión del material existente sobre la temática, se puede establecer que con el paso del tiempo el concepto administración de recursos humanos fue cambiando de sentido. Esto fue así debido a ciertos hitos mundiales tales como la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, la era del conocimiento, la búsqueda de la calidad y productividad en los servicios, y la competitividad centrada en los colaboradores de las organizaciones.

Según Chiavenato (Gestión del Talento Humano., 2008), la administración de Recursos Humanos a mediados de la década de 1950 con la Revolución Industrial como antecedente, se conocía como relaciones industriales. Hasta 1990, gracias a un enfoque más dinámico, el término evolucionó pasando a llamarse administración de recursos humanos. A partir del siglo XXI, se comenzó a hacer foco en las capacidades y habilidades de los colaboradores, haciendo eco el concepto de administración de las personas.

Anteriormente, se creía que el capital financiero era la llave que conducía al desarrollo y éxito de las organizaciones, y si bien aún son fundamentales los recursos físicos y financieros que posee una organización, aún más relevante es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. A partir de eso, se comienza a hacer hincapié en el capital intelectual como un factor clave para reclutar y retener a una fuerza de trabajo eficiente, promoviendo a una ventaja competitiva organizacional y a una riqueza generada por el conocimiento (García de Hurtado, 2008).

### **7.1.1 Prácticas de Recursos Humanos**

En base a la revisión de antecedentes bibliográficos, se puede destacar que las prácticas de Recursos Humanos son estrategias, acciones, políticas o procesos llevados a cabo por las organizaciones empresariales, que influyen en las experiencias de las personas insertas en las mismas. Dichas prácticas pueden ser comprendidas desde una doble mirada; por un lado, implica por parte de las organizaciones la toma de decisiones respecto a cómo reclutar, seleccionar, capacitar, recompensar, promover, motivar, entre otros, a sus

colaboradores. Por otro lado, estas prácticas ejercen una gran influencia condicionando las elecciones que realizan las personas respecto a las organizaciones, en relación a permanecer en ellas, generar buenas relaciones, involucrarse, esforzarse, motivarse, etc.

En un artículo publicado por la red de revistas científicas Redalyc (Hernandez Calderon, 2009), se hace referencia a que las prácticas tradicionales asociadas a la función de recursos humanos, tales como el reclutamiento, selección y entrenamiento, evaluación de desempeño, entre otras, han evolucionado hacia un enfoque con una mirada más blanda. Esta misma apunta a procesos más flexibles donde predominan la comunicación, calidad, liderazgo, cultura, enriquecimiento del trabajo, habilidades participativas, etc.

#### **7.1.1.1 Reclutamiento**

El reclutamiento se compone de técnicas y procedimientos que buscan atraer a posibles candidatos calificados con el fin de ocupar puestos laborales. En este proceso, se promocionan las oportunidades de trabajo vacantes en el mercado de recursos humanos (2008). Tal como aduce Werther (Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas., 2008), este proceso comienza con la búsqueda de potenciales candidatos y finaliza una vez recibidas las solicitudes de empleo.

El mismo puede ser llevado a cabo de dos maneras:

- Reclutamiento interno: se centra en los candidatos insertos en la organización con el fin de ascenderlos o trasladarlos hacia nuevas tareas más desafiantes permitiéndoles desarrollarse profesionalmente.
- Reclutamiento externo: busca atraer capital humano externo a la organización para adquirir nuevos conocimientos, competencias, habilidades y perspectivas que logren un agregado de valor a la organización.

#### **7.1.1.2 Selección**

El proceso de selección según Chiavenato (2008), hace referencia a elegir el candidato adecuado entre diversos postulantes para un puesto laboral determinado, una vez finalizada la etapa de reclutamiento. Esta selección dependerá de que la persona cumpla

con las competencias y habilidades que el perfil de puesto requiera, con el fin de aumentar o mantener la eficiencia y eficacia organizacional.

“Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina” (Wayne Mondy, 2010, pág. 158). Es por este motivo que resulta fundamental confeccionar previamente un análisis del puesto vacante, teniendo en cuenta además la filosofía, cultura, misión, visión y objetivos organizacionales, ya que una mala selección puede incurrir en altos costos.

### **7.1.1.3 Inducción**

Siguiendo a Dessler & Varela (2011), la inducción busca suministrar los conocimientos necesarios a las personas seleccionadas para desarrollar sus tareas en los nuevos puestos de trabajo.

Este proceso puede ser considerado desde un enfoque dual, ya que son responsables del mismo tanto el departamento de talento humano como el superior directo del colaborador. El primer responsable se encarga de brindar información común a todos los integrantes, así como también de inculcar la cultura organizacional, y los valores, normas y actitudes que se esperan de ellos. El segundo responsable transmite los conocimientos específicos del área y puesto en el que se desenvolverá la persona seleccionada.

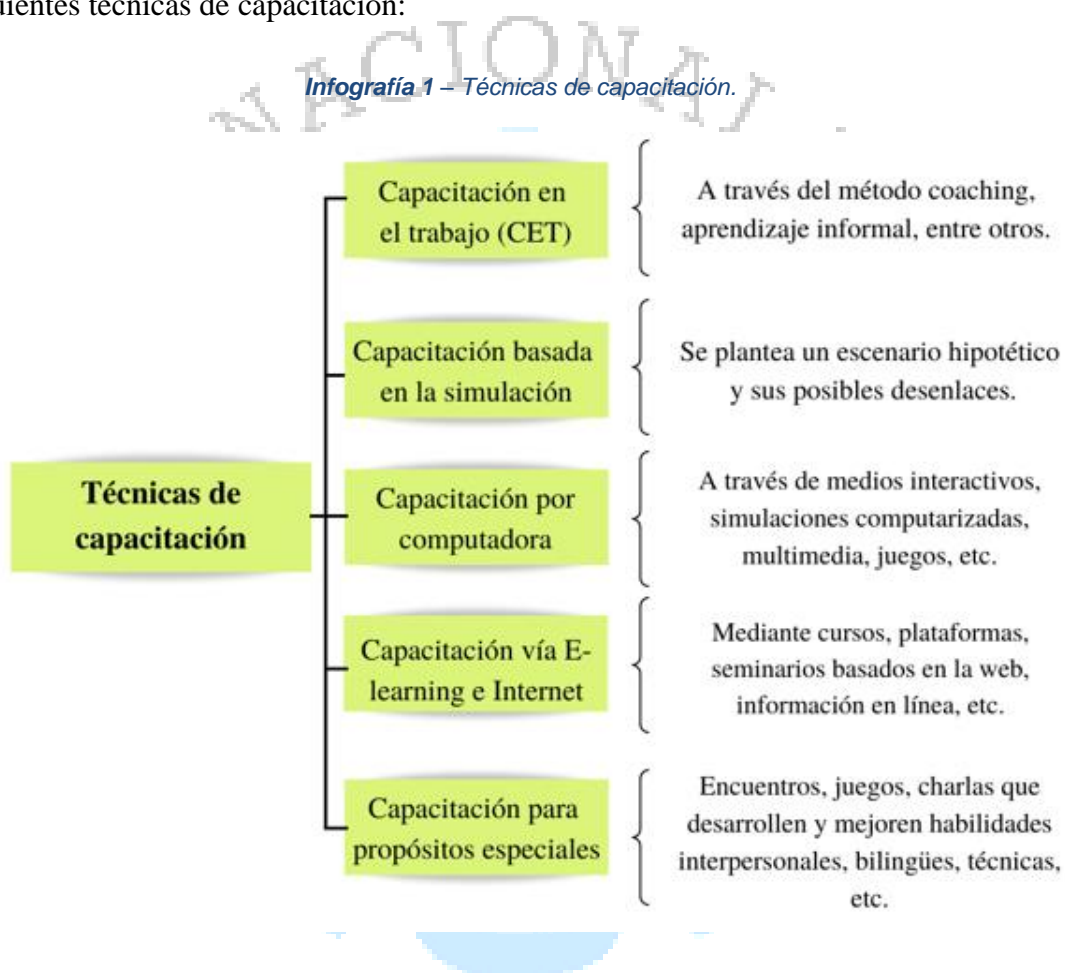
### **7.1.1.4 Capacitación y Desarrollo**

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Dessler, 2011, pág. 185).

De acuerdo con lo mencionado por Chiavenato (2008), la capacitación, en pos de contribuir con los objetivos y estrategias organizacionales, busca promover nuevas competencias y habilidades en los colaboradores, de forma que sean más innovadores, creativos y eficientes en sus puestos laborales.

Con el transcurso del tiempo, fueron surgiendo diversas técnicas de capacitación gracias al desarrollo tecnológico y a la evolución de la gestión del talento humano, que permitieron una mejor adecuación y alcance de la formación de los colaboradores en base al requerimiento de los distintos puestos de trabajos.

A partir de la revisión literaria de Chiavenato (2008), y Dessler (2011), se destacan las siguientes técnicas de capacitación:



*Fuente:* Elaboración propia a partir de la revisión literaria de Chiavenato y Dessler.

A diferencia de la capacitación, las técnicas de desarrollo permiten a los colaboradores un crecimiento personal y profesional, tanto en el puesto actual como en los futuros puestos que ocuparán.

El desarrollo constituye un proceso beneficioso para ambas partes, es decir, tanto para el empleador como para el colaborador. Esto es así debido a que, por un lado, el empresario adquiere capital humano con una mayor cantidad de herramientas y

habilidades necesarias para el éxito organizacional. Por el otro, los empleados adquieren nuevos conocimientos necesarios para crecer profesionalmente y cumplir con sus aspiraciones (Chiavenato, 2008).

#### **7.1.1.5 Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño constituye un proceso que se encarga de valorar el desenvolvimiento de cada colaborador en su puesto laboral respecto de sus tareas, objetivos y resultados prefijados a alcanzar.

En la mayoría de los casos, esta práctica se encuentra a cargo del responsable directo del subordinado, con asesoría del departamento de recursos humanos. Sin embargo, se pueden encontrar otras formas tales como la autoevaluación, el equipo de trabajo, la evaluación 360°, evaluación hacia arriba, el órgano de recursos humanos o hasta incluso una comisión designada específicamente para evaluaciones de desempeño.

Independientemente de quién lo lleve a cabo, es fundamental la devolución al trabajador respecto de sus resultados con el fin de que la persona tenga conocimiento de su desempeño, y se genere una realimentación adecuada, ya sea implementando acciones correctivas o alentando los logros (Chiavenato, 2008).

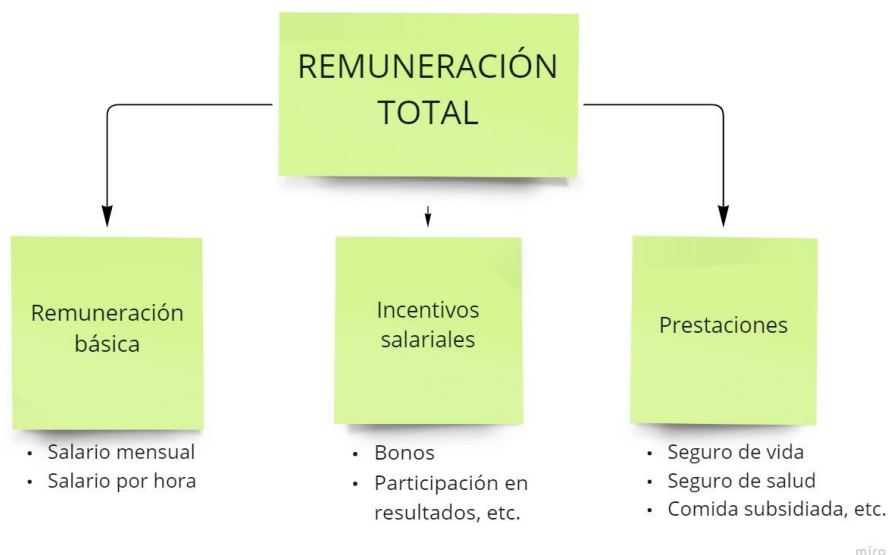
#### **7.1.1.6 Recompensas**

##### **7.1.1.6.1 Remuneración**

Tal como establece Werther (2008), la compensación es la suma de gratificaciones y servicios que los colaboradores de una organización obtienen a cambio de su desempeño laboral. Esta retribución se encuentra a cargo del departamento de talento humano, con el objetivo de permitirle a la organización la captación, motivación y fidelización de su fuerza de trabajo, garantizando a su vez, la satisfacción de sus colaboradores.

Chiavenato (2008) define a la remuneración total de un trabajador como la suma de tres componentes principales.

**Infografía 2** – Los tres componentes de la remuneración total.



*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica de Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 283.*

El sistema de remuneración permite a la organización captar talentos y fidelizarlos, motivar y adquirir la participación y compromiso de sus colaboradores, acrecentar la calidad y productividad laboral, controlar los costos laborales, perseguir y alcanzar los objetivos organizacionales, entre otros.

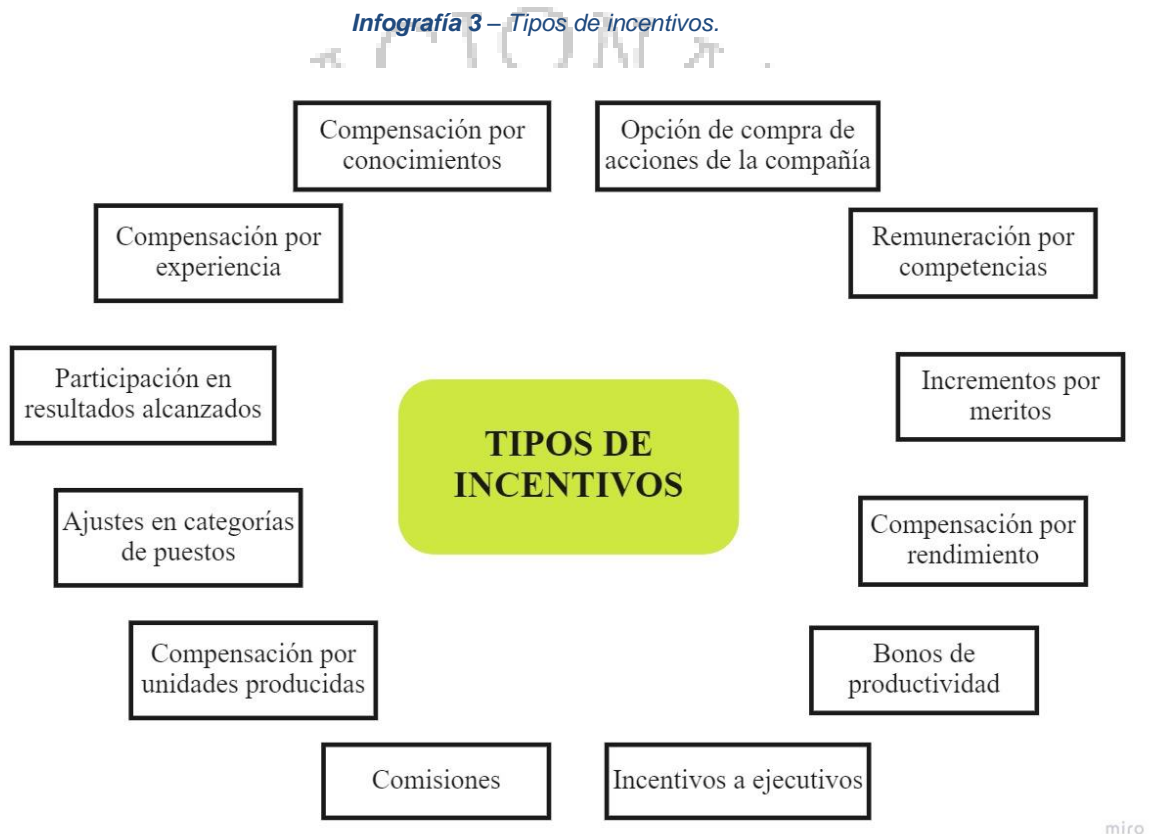
En función a lo aducido por Werther (2008), es fundamental que las organizaciones cumplan con las disposiciones legales vigentes en lo que respecta a las compensaciones. Estas normas varían según el país donde se ubique la organización, las zonas geográficas dentro del mismo, e incluso los convenios colectivos de trabajo actuales. Cabe destacar que estas disposiciones legales marcan un piso en la escala salarial, sin embargo, las organizaciones en pos de cumplir con lo mencionado en el párrafo anterior, pueden fijar montos superiores.

#### **7.1.1.6.2 Incentivos**

Siguiendo con los lineamientos de Werther (2008), el sistema de incentivos persigue el alcance de metas y objetivos, asociando la compensación que el colaborador percibe, en función de su desempeño, sin tener en cuenta la antigüedad o la cantidad de horas trabajadas.

Los incentivos laborales pueden caracterizarse por ser tanto financieros como no financieros; en ambos casos se enfocan hacia el futuro, ya que buscan influir en la conducta de los colaboradores, de forma tal que sean más productivos y eficientes.

Se pueden destacar diversos tipos de incentivos mencionados por Chiavenato (2008) y Werther (2008).



*Fuente: Elaboración propia basada en los autores Chiavenato (2008) y Werther (2008).*

### 7.1.1.6.3 Prestaciones

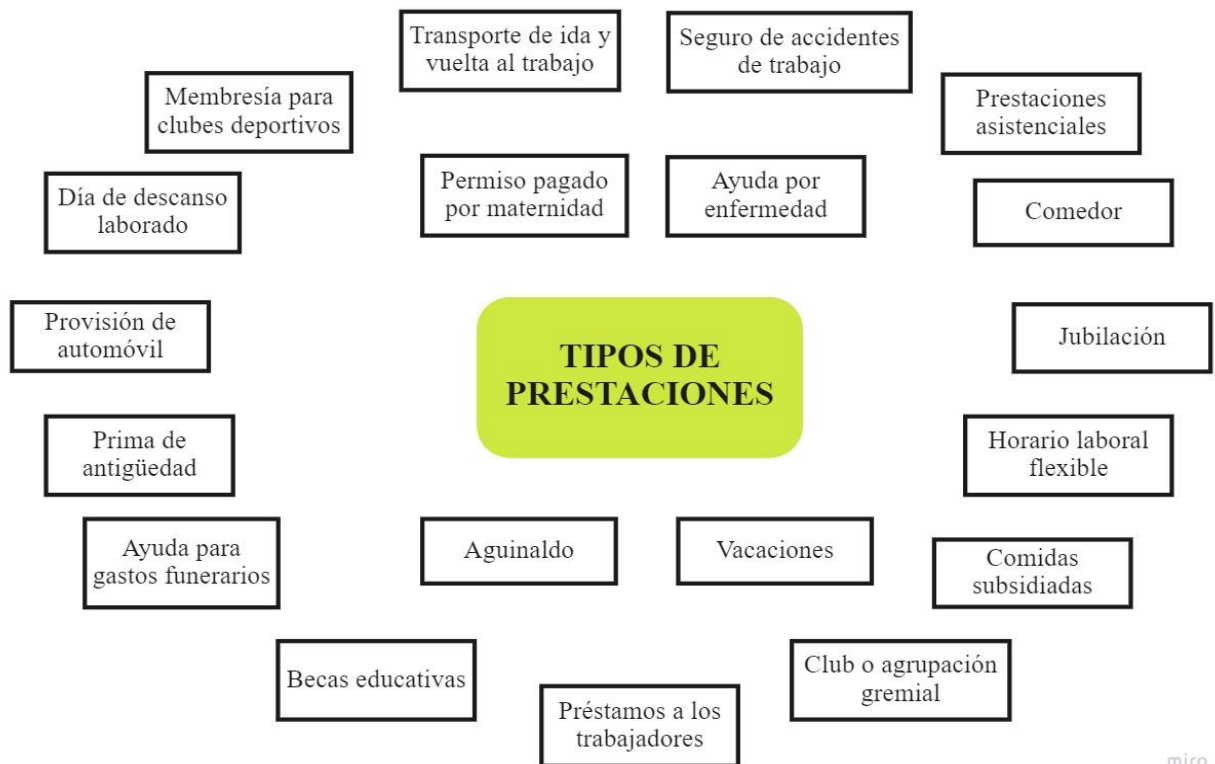
Para Chiavenato (2008), las prestaciones y servicios son gratificaciones y beneficios que los colaboradores perciben, además de su remuneración habitual. Asimismo, buscan satisfacer las necesidades individuales, con el fin de otorgarles una vida laboral, personal y familiar más tranquila y productiva.



Lo valioso de que las organizaciones otorguen prestaciones y servicios como forma indirecta de la remuneración total, es que permiten atraer y fidelizar a las personas, ya que, sin ellas, los colaboradores deberían salir al mercado a adquirirlas con sus salarios.

Estas gratificaciones contribuyen a la vida las personas desde tres perspectivas: en el puesto de trabajo, fuera del puesto pero dentro de la organización, y en sus vidas por fuera del ámbito laboral.

Infografía 4 – Tipos de prestaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a los autores Chiavenato (2008) y Werther (2008).

### 7.1.1.7 Retención

En base a lo establecido por Prieto en su respectivo trabajo de grado (Gestión del talento humano como estrategia para retención., 2013), la retención del talento humano se origina a partir de la necesidad que las organizaciones tienen de conservar a sus colaboradores, siendo los mismos, sus activos más valiosos. Las estrategias vinculadas a este objetivo surgen en el área de talento humano.

Por su parte, tal como aduce Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (The HR Scorecard: Linking people, Strategy, and performance., 2001)

Una compañía que pierde todas sus maquinarias (activos tangibles) pero retiene las habilidades y el “know how” de su fuerza de trabajo (activos intangibles) puede recuperar su negocio más rápidamente que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos.

Las organizaciones que implementan procesos para retener a sus colaboradores buscan que los mismos se encuentren satisfechos y motivados a lo largo del tiempo. Asimismo, se enfocan en alcanzar un ambiente de trabajo físico, social y psicológico que sea seguro y agradable, de forma que se fomente la permanencia, el compromiso, la motivación y el logro de los objetivos personales y organizacionales (Chiavenato, 2008).

En relación a la retención de los colaboradores, se puede hacer mención al concepto conocido como *engagement*. Wefald, A. J. y Downey, R. G. (Construct Dimensionality of Engagement., 2009) lo definen como el compromiso que los colaboradores tienen hacia la organización a la cual pertenecen, vinculado a su vez, con el anhelo de continuar en la misma en el transcurso del tiempo. Además, lo caracterizan por el sentido de pertenencia y participación que las personas exteriorizan, al realizar sus tareas con energía y eficacia.

Otro aspecto que contribuye a la retención del personal es el salario emocional. Muñoz (Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME., 2011) sugiere que es una variable retributiva conformada por aspectos no económicos, orientada a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades personales, familiares y profesionales. El salario emocional ayuda a la retención del talento humano, ya que permite que se genere una mayor motivación y eficiencia del personal, haciendo que la organización sea más atractiva y logre captar a nuevos candidatos y fidelizar a los existentes (Barron Paredes, 2020).

## **7.2 Motivación**

En los últimos tiempos, han surgido dentro de las organizaciones interrogantes tales como: ¿de qué forma influye la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores

en las organizaciones?, ¿qué aspectos influyen en la motivación de las personas en sus puestos de trabajo?, ¿qué relación se encuentra entre el desempeño laboral, la motivación y éxito organizacional?

La toma de decisiones dentro de las organizaciones se ha vuelto una tarea muy compleja y desafiante, dado que los permanentes cambios en el contexto han generado un sinfín de escenarios a los cuales los responsables de la toma de decisiones deben saber enfrentar (Peña Rivas, 2018). Frente a este aspecto, los mismos no pueden dar por sentado que los colaboradores cumplirán con sus tareas por el simple hecho de contar con un contrato de trabajo (Araya-Castillo, 2013).

La motivación se encuentra vinculada directamente con la satisfacción laboral, el clima, las relaciones internas y la productividad. Aquellas organizaciones que mantienen altos grados de motivación en sus colaboradores generaran a su vez un alto grado de satisfacción de sus clientes, permitiendo un progreso asertivo de la misma (Peña Rivas, 2018).

*Ilustración 1– La motivación laboral.*



**Fuente:** Motivación laboral en la empresa obtenido en la web (2018).

Al respecto Chiavenato indica:

No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011, pág. 41)

De acuerdo a lo planteado por Valdés Herrera (La Motivación., 2012), la motivación no se considera como un atributo personal, sino que varía de una persona a otra, e incluso puede cambiar según las situaciones a las que se enfrentan. Es aquí que juega un rol fundamental el gerente a la hora de influir y mantener motivados a sus subordinados, teniendo en cuenta que cada persona posee una identidad única, de manera que cada actividad resulte exitosa (Peña Rivas, 2018).

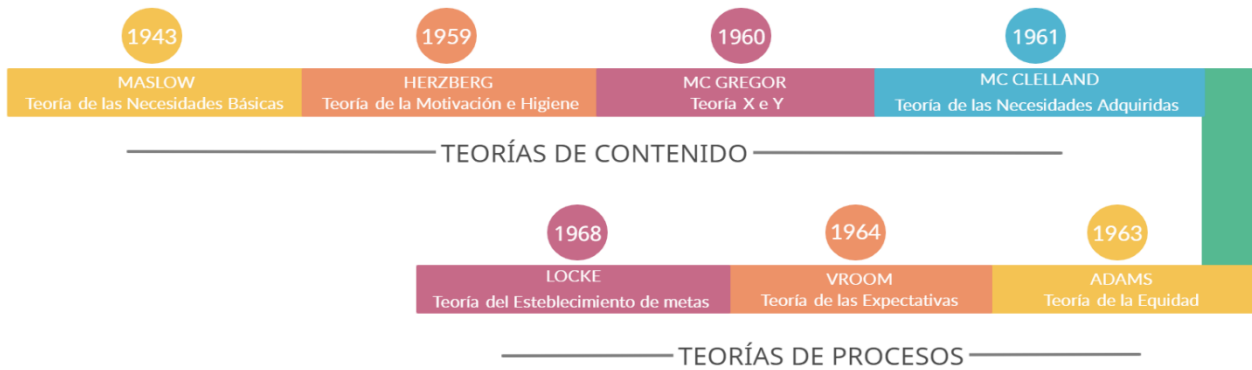
### **7.2.1 Teorías de la Motivación**

En base a lo planteado por Navarro-Cid y Arrieta-Salas (Motivación en el trabajo: viejas teorías., 2008), es posible observar que a lo largo del tiempo se han estudiado con gran ímpetu diversas teorías orientadas a poder identificar los aspectos principales de la motivación en el trabajo, crear modelos acorde para investigarlos, contrastar empíricamente dichos modelos y teorías, y por último, obtener resultados aplicables a la gestión organizacional.

Respecto a las teorías motivacionales, se puede encontrar una división entre:

- ❖ Teorías de contenido: se basan en las necesidades específicas que motivan a las personas.
- ❖ Teorías de proceso: se centran en el proceso de pensamiento mediante el cual se motivan las personas, es decir, cómo se origina la conducta motivada.

*Infografía 5 - Teorías de la Motivación*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión literaria.*

**7.2.1.1 Teoría de las Necesidades Básicas (Maslow, 1943)**

Una de las primeras teorías que buscó estudiar la motivación en el campo de los recursos humanos fue la Teoría de las Necesidades Básicas de Abraham Maslow, representada a través de una pirámide dividida en cinco tipos de necesidades. En su base se encuentran las necesidades fisiológicas vinculadas a la supervivencia del ser humano, tales como la alimentación, agua, vivienda y abrigo. Luego, se hallan las necesidades de seguridad, relacionadas con la protección y la estabilidad ante amenazas del entorno. En un escalón superior, el individuo busca satisfacer las necesidades sociales, atribuidas al afecto, la amistad, y el sentido de pertenencia en su comunidad. Por consiguiente, se encuentran las necesidades de estima, donde se hace eco el prestigio, status, confianza, éxito, etc. Por último, en la cúspide de la pirámide se busca satisfacer las necesidades de autorrealización, en donde el individuo se desarrolla como persona y utiliza al máximo sus capacidades y aptitudes.

Para Maslow, es necesario satisfacer en primer lugar las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), para luego poder ascender a las necesidades de orden superior (social, estima y autorrealización). Es así que, una vez satisfechas ciertas necesidades, las mismas dejan de ser factores motivadores para la persona.

El aporte de esta teoría al campo organizacional es que, según Maslow, para motivar a los colaboradores es necesario saber cuáles son sus necesidades insatisfechas para brindarles estímulos necesarios vinculados al nivel en el que se encuentran y al superior. Sin embargo, este pensamiento fue cuestionado por su rigidez y simplificación del tema bajo estudio.

### **7.2.1.2 Teoría de la Motivación e Higiene (Herzberg, 1959)**

Frederick Herzberg define que la motivación laboral de las personas depende de dos factores relacionados entre sí. Por un lado, se encuentran los factores de higiene, siendo los mismos externos al individuo. Surgen del contexto laboral, como por ejemplo el sueldo, clima laboral, relaciones con compañeros y jefes, las condiciones de trabajo, entre otros, y se relacionan con las necesidades primarias (fisiológicas, de seguridad y sociales). Por otro lado, se definen los factores motivadores relacionados con lo intrínseco del puesto de trabajo, en donde juega un rol fundamental el reconocimiento, el crecimiento personal, las responsabilidades, etc. Estos factores se encuentran vinculados a las necesidades de estima y autorrealización.

Dado que los factores de higiene se relacionan con las necesidades básicas de los individuos, cuando estos son limitados o inexistentes provocan insatisfacción. Sin embargo, la presencia de los mismos no asegura que la persona se encuentre satisfecha. Para que las personas se sientan a gusto y satisfechas a largo plazo, se deben fomentar los factores motivadores.

### **7.2.1.3 Teoría X e Y (McGregor, 1960)**

Douglas McGregor desarrolló en la década de 1960 su obra conocida como *El lado humano de las organizaciones*. A partir de la publicación de la misma, comenzó a valorarse y reconocerse a los colaboradores de las organizaciones de forma integral y más humana. Esto fue así, ya que el autor observó durante un periodo de tiempo el comportamiento que los líderes tenían frente a sus colaboradores, a partir del pensamiento y percepción que tenían de ellos.

En consecuencia, propuso dos visiones contrapuestas denominadas Teoría “X” y Teoría “Y”. La primera lleva implícita los supuestos del modelo de Taylor, haciendo

referencia a un tipo de colaborador rígido, pesimista, estático, que carece de ambiciones, evade responsabilidades, con falta de proactividad y creatividad, y que responde ante un sistema de control basado en castigos y recompensas. La segunda teoría, parte del supuesto de que el colaborador es el activo más importante de la empresa, con una gran capacidad de creatividad, compromiso, destreza, y en búsqueda constante de responsabilidades y oportunidades. Esta visión parte de la base de que, bajo las condiciones apropiadas, los colaboradores tendrán un buen desempeño regido por el autocontrol y la libertad.

#### **7.2.1.4 Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1961)**

David McClelland formuló la teoría de las necesidades adquiridas. La misma se expresa a partir de la división de tres tipos de necesidades que explican la motivación:

1. Necesidades de logro: las personas que enfrentan estas necesidades se encuentran en la constante búsqueda del éxito en la realización de tareas que impliquen una cierta responsabilidad. Asimismo, buscan ser distinguidos y valorados por sus logros.
2. Necesidades de poder: hacen referencia a una necesidad de ejercer el control y dominio sobre otras personas, logrando que se comporten de determinada manera.
3. Necesidades de afiliación: son aquellas enfocadas en las relaciones interpersonales y en su calidad. Las personas con este tipo de necesidad desean formar parte de un grupo basado en la cooperación, la buena compañía, y ser valorados por lo que son.

En base a lo planteado por McClelland, se propone que en las organizaciones se brinde un trato diferenciado a los colaboradores, en función de la percepción que tienen los gerentes sobre la personalidad y tendencia a desenvolverse de cada uno de ellos. Según Naranjo Pereira (Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo., 2009), estas tres necesidades planteadas son producto del medio al que las personas se encuentran insertas, ya que son motivaciones sociales que se adquieren de manera inconsciente.

A partir de las teorías precedentes, surgieron las siguientes teorías contemporáneas, que, pese a no ser actuales, explican desde una mirada presente la forma en la cual los colaboradores se sienten motivados. De todos modos, las teorías clásicas continúan vigentes a la hora de estudiar la temática, ya que son la base y el origen de la motivación en las organizaciones.

#### **7.2.1.5 Teoría de la Equidad (Adams, 1963)**

Stacey Adams propuso una teoría en la cual la motivación, desempeño y satisfacción de los colaboradores está determinada por la comparación que los mismos realizan de sus aportes y resultados obtenidos, respecto de los obtenidos por sus pares.

La persona con la cual el colaborador se confronta se denomina referente, y si percibe que el trato es justo y equitativo, se sentirá motivado. Por el contrario, buscará una estrategia para contrarrestar dicha inequidad, como por ejemplo las planteadas por Guzmán, P. (Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones., 2016):

- ❖ Modificar sus aportes.
- ❖ Cambiar sus resultados (por ejemplo, producir mayor volumen de menor calidad en el caso de remuneración por pieza).
- ❖ Distorsionar las percepciones de sí mismo en relación a sus aportes y a los de sus referentes.
- ❖ Distorsionar las percepciones de los demás.
- ❖ Elegir una referencia distinta.
- ❖ Renunciar al empleo.

#### **7.2.1.6 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)**

Víctor Vroom alega en su teoría que las personas se sienten motivadas cuando tienen la expectativa de que su alto desempeño les otorgará una recompensa acorde a sus necesidades y metas personales. Es decir, cuando creen que podrán cumplir sus objetivos y que el beneficio que obtengan será mayor en relación al esfuerzo realizado.



Según el autor, la motivación depende de tres factores: valencia, expectativa y medios. La primera, mide el valor o deseo que un colaborador le otorga a la recompensa que puede alcanzar. La segunda, es la seguridad del colaborador de conseguir los resultados esperados, en relación entre al desempeño y esfuerzo. La última, se basa en la expectativa que el colaborador tiene acerca de si la organización le otorgará las recompensas pactadas.

#### **7.2.1.7 Teoría del Establecimiento de Metas (Locke, 1968)**

Edwin Locke en su obra conocida como *Hacia una teoría de motivación e incentivos de tareas*, desarrolló una teoría donde propuso que la mayor fuente de motivación de una persona es contar con metas y objetivos determinados por los cuales luchar. Dicha teoría se basa en el supuesto de la acción con propósito, donde las personas fijan sus metas en función de la satisfacción de sus necesidades.

Aquellos colaboradores que cuenten con metas difíciles tendrán un mayor desempeño laboral en comparación a los colaboradores que carezcan de ellas. Sin embargo, para que esto sea posible, se requiere que la persona este comprometida y capacitada para poder alcanzar dicha meta. Es de esperar entonces, que el colaborador realice un esfuerzo mayor en pos de alcanzar el desafío previamente aceptado.

Otro aspecto importante que influye en la motivación a la hora de alcanzar una meta es la retroalimentación. A partir de la misma, la persona puede identificar los desvíos entre su desempeño y lo esperado, ya sea obtenida por un superior o autogenerada.

### **7.3 Generaciones en el mercado laboral actual**

Para comenzar a desarrollar la temática principal del tema bajo estudio, es necesario entender a qué nos referimos cuando hablamos de generaciones en países occidentales.

Según la Real Academia Española, una generación es un “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (RAE, s.f.).

Paula Molinari (2011), en su libro *Turbulencia Generacional* menciona que una generación se compone de un conjunto de personas que coexisten en mismo tiempo y espacio. A partir de las historias familiares, las experiencias vividas, sus relaciones interpersonales y el contexto mundial en el que se hallan insertos, se determina la mentalidad generacional, es decir, la forma en la cual perciben e interpretan al mundo, sus actitudes, valores y estilos compartidos.

Tal como mencionan Franichevich y Marchiori en su libro *Conexión Intergeneracional* (2010), los cortes generacionales no buscan ser rígidos ni determinantes, sino que las generaciones se categorizan con el fin de poder entender el comportamiento de personas con edades similares en los ámbitos personales, sociales y laborales.

Actualmente, existen cinco generaciones caracterizadas por una gran diversidad e intereses contrapuestos. Para definir las en el presente trabajo, se utilizará el rango etario establecido por Paula Molinari en su libro. Las mismas son:

- ❖ Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945.
- ❖ Los Baby Boomers: nacidos entre 1945 y 1964.
- ❖ La Generación X: nacidos entre 1964 y 1980.
- ❖ La Generación Y: nacidos entre 1981 y 2000, también conocidos como los Millennials (los del Milenio).

En el mercado laboral actual, los tradicionalistas ya no forman parte del mismo debido a la franja etaria que abarcan, y se incorpora la siguiente:

- ❖ La Generación Z: nacidos hacia finales de la década del 90 hasta la actualidad, también conocidos como los Centennials.

Si bien estas generaciones comparten mucha energía, también generan ciertas fricciones. Es así que al tener distintas concepciones del mundo y del trabajo, manifiestan distintas visiones y comportamientos generando conflictos y provocando una turbulencia generacional (Molinari, 2011). Por lo tanto, con el fin de sortear dicho obstáculo, es necesario convertir la diversidad en una ventaja para una correcta gestión de los recursos

humanos, y que los colaboradores entiendan la lógica y el modelo mental de los demás (SOLO, 2015).

### **7.3.1 Baby Boomers**

Tal como establece Paula Molinari (2011), los Baby Boomers llegan al mundo entre los años 1945 y 1964. Los mismos se denominan de esta forma dado el auge demográfico producido en Occidente, a partir de la reconstrucción de la segunda posguerra.

Esta generación fue criada por los tradicionalistas, quienes en sus hogares e instituciones copiaban el modelo militar de ese entonces. Los Boomers pudieron acceder a mayores oportunidades en comparación a la generación precedente, la cual fue participe de un contexto histórico y social muy duro, de mucha violencia, hambrunas y pobreza.

Siguiendo el lineamiento de la autora mencionada, la televisión fue el hito tecnológico característico de la época, generando el boom de las publicidades, las marcas y artículos de lujo. Es por este motivo que el poder adquisitivo comienza a ser determinante y a dividir en clases sociales a las personas, otorgándoles estatus a aquellos que consumen compulsivamente y cuentan con un buen poder económico. Además, en esta época comienza a visibilizarse los movimientos estudiantiles de los años 60, la mentalidad “contestataria”, el rock, los hippies y el idealismo por querer cambiar el mundo.

#### **Los Baby Boomers en el mundo del trabajo**

Su incorporación en el mundo laboral fue entre mediados de los años 60 y finales de los años 70, en los cuales había grandes expectativas de éxito, crecimiento y oportunidades como consecuencia del progreso en muchos países del mundo (González, 2011).

Esta generación se incorpora en las organizaciones con una gran confianza, optimismo, idealismo, deseo de participación, de ser generadores de cambios. Con su espíritu competitivo reemplazan en los puestos laborales a los técnicos tradicionalistas, quienes no tomaban iniciativas por esperar las directivas, quebrando así el pensamiento de que la edad era sinónimo de autoridad.

Los Boomers, a través de su arduo compromiso y trayectoria, buscan ser reconocidos para considerarse exitosos, ya que creen que uno “ES” en cuanto más productivo sea. De todos modos, comienzan a plantearse por primera vez la idea del desequilibrio entre la vida laboral y personal como un problema. Pese a protestar frente a esto, su forma de ser no les permite intentar resolverlo.

En la década de los 80 y 90, a partir de la globalización, debieron afrontar una época de fusiones, adquisiciones, reducciones de costos, reingenierías organizacionales, entre otros. Es así que, frente a este punto de inflexión, el idealismo y la identidad construida en base al éxito laboral, se desplomó. A partir de esta situación, se fue marcando la forma de pensar de la siguiente generación X (Molinari, 2011).

### **7.3.2 Generación X**

Esta generación comprende a los nacidos entre los años 1964 y 1980; son hijos de los últimos tradicionalistas y los primeros Baby Boomers. En comparación al auge demográfico de la generación precedente, los miembros de esta generación son relativamente pocos, debido al aumento de la tasa de divorcios, el surgimiento de píldoras anticonceptivas, la planificación familiar y la incorporación de las mujeres al ámbito laboral.

La generación X creció siendo testigo de la defraudación de sus padres frente a la globalización y a las reestructuraciones mencionadas anteriormente. A su vez, el mundo en ese entonces atravesó grandes rupturas de paradigmas y hechos tales como: la caída del muro de Berlín, los ataques terroristas en las olimpiadas de Múnich, el suicidio en masa de Johnstown, el asesinato de John Lennon, los despidos masivos de los 8º, las crisis económicas y la aparición del SIDA. Frente a este contexto, los X se caracterizan por ser una generación desconfiada y escéptica frente a las organizaciones y al sistema en general (Molinari, 2011).

Tal como aduce González, R. (La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia., 2011), los mismos desde su infancia se encontraron inmersos en la revolución de las comunicaciones y los grandes cambios tecnológicos que incluían el teléfono celular, el video, el microondas, el

internet, etc. Como consecuencia, son personas más flexibles y capaces de adaptarse a diversos entornos, distanciándose de los Boomers.

### La Generación X en el mundo del trabajo

Respecto a su desenvolvimiento en el ámbito laboral, suelen ser personas activas, realistas, poco pacientes, con orientación a los resultados, y producto de su desconfianza mencionada, también son muy cautos e inseguros.

Esta generación manifiesta una nueva idea respecto del espacio y tiempo de trabajo. Aquí el compromiso se mide por cumplir con los objetivos propuestos y no por las horas de permanencia en las organizaciones (Molinari, 2011).

Con esta nueva generación surgen los emprendimientos personales, ya que ante situaciones inesperadas y desconocidas buscan tener múltiples opciones que le permitan tener un mayor respaldo e independencia. A diferencia de los Boomers quienes vivían para trabajar, los X trabajan para vivir.

Esta generación comenzó a tener un deseo más fuerte por limitar la invasión del trabajo en su vida personal. Se enfocan en disfrutar en el trabajo, sin desperdiciar el tiempo en aspectos que no lo valen, tal como lo potenciará la siguiente generación (Paulone, 2012).

### **7.3.3 Generación Y**

Según Paula Molinari (2011), la Generación Y comprende a aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Han sido denominados de esa forma debido a que es la generación consiguiente a la Generación X. También son conocidos como “Millennials”, dado que los primeros miembros de esta generación, alrededor del año 2000, se encontraban finalizando sus estudios secundarios. Asimismo, se los llama “Generación Yo (Me)” por el egocentrismo que los caracteriza; “Generación I” correspondiente a palabras tales como Internet, Informática, Información y a la persona singular en inglés (I), la cual, a su vez, se vincula con los productos simbólicos de la marca Apple (iPod, iPhone, iPad, iMac). Por último, se la asocia bajo el término “Generación Why”, tanto por su tendencia al cuestionamiento de las cosas, como por la similitud fonética inglesa con la letra Y (Franchevich, 2010).

En su mayoría, los miembros de la Generación Y, son descendientes de los Baby Boomers, ya que la brecha de años entre los Millennials y los X es estrecha. Fueron criados en un mundo hiperinformado e hiperconectado, obsesionado con el terrorismo y el fundamentalismo islámico, dado el atentado a las Torres Gemelas del 11s, la guerra de Irak y Afganistán, los atentados terroristas en Madrid y Londres, entre otros. Sumado a esto, se pudo observar un aumento de desastres naturales reflejados en los terremotos de Chile y Haití, el tsunami de Tailandia, el huracán Katrina, sequías, inundaciones y un creciente cambio climático; todos transmitidos en vivo y en directo por las redes sociales (YouTube, Twitter, Facebook) (Molinari, 2011).

En Argentina, esta generación por un lado, se vio marcada por la recuperación de la democracia en 1983 con la presidencia de Alfonsín, la época de hiperinflación, el atentado de la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) en 1994, el Menemismo, la crisis política, social y económica del 2001, la ruptura histórica en el país debido a la presidencia de Mauricio Macri, primer presidente electo en muchas décadas sin pertenecer a los dos partidos tradicionales de la Argentina (la Unión Cívica Radical y el Partido Justicialista).

Por otro lado, fueron años de hitos sociales y culturales tales como el triunfo de la Selección Argentina en el mundial del 86, con Diego Maradona como protagonista, la consagración de Lionel Messi como el mejor jugador del mundo, el reconocimiento al cine argentino con un Premio Oscar para la película “el secreto de sus ojos”, la elección del primer papa Argentino en 2013, etc. (Molina Blandon, 2016)

Todos estos acontecimientos políticos, económicos y sociales han repercutido en la formación de esta generación y su respectiva cultura, modificando la manera que tienen de ver y entender el mundo respecto de la de sus predecesores (Molinari, 2011). Además, la suma de los mismos hace que esta generación se encuentre comprometida con el medio ambiente, la protección al planeta, la diversidad y la justicia.

En general, fueron criados por los Boomers de la forma que ellos hubiesen querido ser criados por los Tradicionalistas. En los hogares se les otorgaba un lugar protagónico, de alta valoración y capacidad de decisión, es aspectos tales como qué deseaban comer,

cómo vestirse, qué actividades realizar, etc.; creyendo así que el hecho de participar en la toma de decisiones es un derecho adquirido.

### **7.3.3.1 Características y valores**

Tal como menciona Alejandro Mascó en su libro *Entre Generaciones* (2012), los jóvenes de la Generación Y han extendido el tiempo de dependencia familiar en comparación a las generaciones anteriores, conocida esta característica como una adolescencia tardía, la cual se prolonga aproximadamente hasta los 30 años. Esto es así, dado que en general los Millennials tienen entre sus prioridades el estudio y la realización personal, antes que la construcción del propio hogar.

Esta generación se caracteriza a su vez por pensar en el aquí y ahora, generando un placer inmediato, y dejando de lado las preocupaciones del futuro. Esta necesidad constante de aprovechar al máximo el presente, genera que se cuestionen constantemente si las experiencias que viven son significativas, desafiantes y placenteras (Molina Blandon, 2016).

Los Millennials son seres muy sociables y leales, tal es así que valoran mucho sus lazos y relaciones personales. Para ellos, la familia, la pareja y los amigos son aspectos centrales en sus vidas, y sumado a que el dinero juega un rol secundario en sus vidas, no permitirían que la vida profesional interfiera en dichos vínculos (Paulone, 2012).

Otro aspecto para destacar es la conciencia social de esta generación, ya que por el contexto en el cual nacieron y se criaron, se implican en la comunidad y en lo que le sucede a la sociedad. Las desgracias y catástrofes del mundo impactan fuertemente en ellos, haciendo que se encuentren propensos a la solidaridad, cooperación y a los trabajos de voluntariado.

Paula Molinari en su libro (*Turbulencia Generacional.*, 2011), realiza un desglose de las características principales de esta generación, detalladas a continuación:

- ❖ Impacientes: amantes de la velocidad y de los resultados al instante, no toleran las demoras.

- ❖ Flexibles: al haber nacido en un mundo turbulento, estos jóvenes se adaptan con facilidad a los cambios.
- ❖ Innovadores: son nativos digitales y por lo tanto piensan a través de la tecnología; buscan constantemente la evolución en pos de un futuro innovador.
- ❖ Eficientes: persiguen los mejores resultados a través del menor esfuerzo, tiempo y uso de recursos posible, utilizando la tecnología para lograrlo.
- ❖ El valor de las relaciones personales: valoran sus vínculos en todos los aspectos de sus vidas (familiares, amistades, laborales, etc.).
- ❖ Escépticos: son jóvenes desconfiados como lo era la generación X. La honestidad es un factor clave, ya que no creen en las palabras sino en los hechos.
- ❖ Resilientes: cuentan con gran capacidad de hacerle frente a las crisis, dolores y amenazas.
- ❖ Espontáneos: dicen lo que piensan y manifiestan sus molestias, así como también valoran ser escuchados al compartir sus ideas.
- ❖ Tolerantes: cuentan con una mentalidad muy abierta y no soportan la intolerancia.
- ❖ Amantes de la justicia: son defensores de la justicia y el respeto para todos, ya que son valores fundamentales en ellos.

En relación a sus valores, Rocío S. González (La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia., 2011) menciona los siguientes:

- ❖ Autenticidad: persiguen construir una identidad propia y tener una opinión formada.
- ❖ Respeto: buscan el respeto en función de las capacidades, conocimientos y la autenticidad. No comparten la idea del respeto automático dado por la edad o el estatus social de las personas.
- ❖ Autorrealización: alcanzar los logros propuestos es el objetivo más anhelado. La autorrealización en todos sus aspectos (felicidad, diversión, formación, trabajo) es fundamental en la vida de un Millennials. Lo importante de un trabajo es el aprendizaje y sentirse a gusto, por lo tanto, es muy común que cambien de trabajo continuamente hasta alcanzarlo.



### **7.3.3.2 Los Millennials y las tecnologías**

A diferencia de la generación X que creció en medio de continuos desarrollos tecnológicos, los jóvenes Millennials son nativos digitales, es decir, nacieron con la tecnología incorporada en su vida diaria. Esto es así, debido a que los años que comprenden a la generación bajo estudio coinciden con el gran desarrollo de las TIC (tecnologías de información y comunicación) (Saccone, 2016). Como consecuencia, están expuestos a la información inmediata y visual, al bombardeo de imágenes, al “ya” y “ahora” a través de un solo “clic”, generando en ellos la falta de paciencia y laboriosidad (Lombardía, 2008).

Los Millennials se caracterizan por el apego permanente con la tecnología, al punto de considerarla su “sexto sentido”. La misma condiciona sus rutinas y hábitos de vida, así como también la forma en la cual conocen e interactúan con el mundo (González, 2011). Esta generación confía plenamente en la información que obtienen de internet, buscando generar nuevos conocimientos y respuestas a sus diferentes tipos de interrogantes.

A través de sus Smartphone, Tablet y computadoras, transcurren la mayor parte de su tiempo en internet y redes sociales, realizando consultas, expresando sus opiniones y emociones, compartiendo imágenes y videos de su vida diaria, ya que la tecnología está íntimamente relacionada a sus estilos de vida (Rivera, 2017). Tal es así que, como la interacción se ha vuelto lo más importante en estos jóvenes, se ha modificado la cultura del intercambio, pasando a ser una comunicación más informal, instantánea, con tonos más amigables y familiares donde predominan la utilización de emojis (Mendieta Ramírez, 2020).

Aplicaciones como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat y sobre todo WhatsApp son las más elegidas de esta generación, ya que les gusta, divierte y atrae su rapidez e inmediatez. Sin embargo, aunque utilizan sus dispositivos electrónicos para estar permanentemente conectados, contradictoriamente no les agrada hacer ni recibir llamadas, sino que prefieren utilizar estas aplicaciones de mensajería instantánea (Mendieta Ramírez, 2020).

Otra característica que cabe resaltar es que, gracias a su contacto con las TIC, los Y han desarrollado la habilidad de multitasking. Ya sea en el ámbito laboral, académico o en sus actividades diarias, estos jóvenes tienen la capacidad de realizar diversas tareas de forma simultánea, ya que siempre tienen sus dispositivos móviles a disposición (Franco García, 2018).

Según un estudio realizado por la consultora Deloitte, para el año 2025 se espera que los Millennials conformen alrededor del 75% de la fuerza laboral del mundo. Debido a su estilo de vida influenciado por la tecnología, las organizaciones han tenido que modificar sus estrategias de marketing, productos y servicios para lograr atraer su interés. Actualmente, gracias a las redes sociales, los consumidores en mayor medida Millennials, participan activamente en la creación de nuevos productos y servicios, interactuando con las marcas y empresas que consultan a los mismos para el agregado de valor de su oferta (Rivera, 2017).

Pese a todas sus virtudes, la tecnología ha provocado un proceso de aculturación generacional, ya que se han modificado los patrones de las relaciones interpersonales, generando una mirada más efímera, superficial y transitoria en sus relaciones con los demás. A su vez, se acrecienta el individualismo, la falta de diálogo cara a cara, la mala interpretación de los mensajes en línea en ciertas ocasiones, y hasta incluso la distracción o separación psicológica entre personas que se encuentran físicamente presentes (Gutiérrez Gómez, 2018).

### **7.3.3.3 Los Millennials y el trabajo**

Tal como se ha mencionado anteriormente, los Millennials han crecido en un contexto de menor seguridad laboral, dado que sus padres, quienes destinaron toda su vida al trabajo, fueron víctimas de reiteradas crisis económicas que provocaron la pérdida de sus empleos. Es por este motivo que dicha generación tiende a presentar un mayor desarraigo y menor lealtad hacia las organizaciones, ya que no temen cambiar de trabajo en busca de cumplir con sus expectativas. En esta nueva generación, se desvanece la creencia de ser parte de la misma organización toda la vida (Pozzi, 2013).

No se los considera personas fieles a una sola organización sino a su carrera profesional, ya que buscan alcanzar una calidad de vida deseada, sus sueños personales y nuevos desafíos, dejando en muchos casos a un lado la retribución económica. Tal es así que muchas veces estos jóvenes toman la decisión de abandonar un empleo para emprender un proyecto propio, y así adquirir una mayor independencia y flexibilidad (Bongiovanni, 2016).

A su vez, no están dispuestos a que el trabajo absorba todo su tiempo. Le otorgan una gran importancia a alcanzar un balance entre sus vidas laborales y personales. De aquí surge el motivo por el cual buscan en los empleos una flexibilidad tanto espacial como temporal, que les permita (según sus funciones y tareas) implementar la modalidad “home office”, tener horarios flexibles, no perder tiempo en viajar hasta la oficina dado que no conciben que el trabajo les quite tiempo para hacer otras actividades diarias, entre otros (Molinari, 2011).

Otro aspecto que mencionar es que esta generación le otorga gran importancia al reconocimiento de su trabajo. Si bien el dinero es considerado una variable relevante a la hora de sentirse reconocidos, estos miembros buscan un sentido en sus tareas realizadas, es decir, necesitan percibir que con su esfuerzo generan un impacto positivo en su entorno (Bongiovanni, 2016). Al sentirse útiles y valiosos para la sociedad y para el bienestar de los demás, se acrecienta la responsabilidad y el compromiso por lo que hacen, dejando de lado aquellas actividades que sientan que no proporcionan ningún valor (Molinari, 2011).

Según (Alosp, 2013), los Millennials requieren de “feedbacks” continuos por parte de sus superiores, en lugar de una evaluación de desempeño anual donde la brecha de tiempo entre una y otra es muy extensa para obtener una retroalimentación. A través del mismo, van desarrollando y potenciando su personalidad, seguridad y confianza en su labor diaria. Ahora bien, ¿por qué motivos esta generación requiere de tanta retroalimentación y reiterados elogios? La respuesta se retrotrae a su nacimiento y crianza, basada en el cariño y la sobreprotección por parte de sus padres en cada momento de su vida. Además, tal como establece (Quincho, 2019), estos jóvenes precisan de un mentor que escuche sus ideas y los guíen en su entorno profesional, tal como lo hicieron sus padres en sus vidas personales.

A su vez, son proclives a formar parte de organizaciones con altas posibilidades de crecimiento, de aprendizaje continuo y que otorguen capacitación y desarrollo dentro de las mismas. No se sienten atraídos por empresas verticalistas y estructuradas, en donde haya una notoria brecha entre los altos mandos y el resto del personal. Asimismo, tampoco se sienten a gusto en aquellos lugares que carecen de comunicación fluida, oportunidades, y posibilidad de participar con sus ideas (Pozzi, 2013).

Tal como establece (Molinari, 2011), los Gen Y valoran los ambientes de trabajo abiertos, colaborativos y donde prevalece el respeto por el otro, ya que no toleran las injusticias tanto hacia ellos como a sus compañeros. Se sienten a gusto en espacios con alta diversidad en relación a las edades, culturas, género y capacidades, ya que, por el desarrollo de las redes sociales y la interconectividad, comprenden que esto puede generar un agregado de valor a las organizaciones, mejorando sus resultados (Pozzi, 2013).

A diferencia del modelo tradicional de trabajo, donde el superior establece lo que se debe hacer y cómo, la generación Y persigue el trabajo en equipo, en un contexto más participativo e interactivo entre los jefes y sus compañeros. Les interesan los trabajos multidisciplinarios, con objetivos desafiantes, y en donde puedan divertirse, socializar y entablar amistades con sus compañeros (Paulone, 2012).

“Los Millennials se distinguen de generaciones anteriores por no tener un modelo a seguir, sino miles, dependiendo del patrón que a cada uno le interese. Actualmente, los jóvenes entre 20 y 30 años pasan por un periodo de exploración, en el cual buscan lo que realmente les gusta, lo que les permita disfrutar y aprender. Estos períodos de exploración pueden ser muy duros, pero están dispuestos a pasarlos hasta descubrir qué es lo que los llena por completo.” (Bongiovanni, 2016).

Un último aspecto que merece la pena resaltar, es la vinculación que hay entre dicha generación y la Responsabilidad Social. Tal como ya se contextualizó la crianza de los mismos, dicho segmento etario se encuentra muy comprometido con lo que ocurre en su entorno ambiental y social, no solo a nivel local, sino también a nivel global, dado que son ciudadanos del mundo. Esta preocupación queda demostrada a partir de su compromiso en acciones tales como el reciclado, la reducción de residuos y consumo de

agua potable, la elección de productos sustentables, las nuevas tendencias alimenticias como el vegetarianismo y veganismo, entre otras (Lobo, 2013).

Molinari P. (2011), aduce en relación a esto, que dichos jóvenes buscan y eligen organizaciones que compatibilicen sus acciones con sus valores personales. Además, se interesan en el rol que la empresa adquiere como actor social, buscando a su vez la posibilidad de participar social activa y responsablemente. En cuanto a las corporaciones, las mismas en la actualidad se encuentran profundizando las prácticas de responsabilidad social vinculadas con sus valores y perfeccionando la comunicación de las mismas para atraer y fidelizar al talento joven.

### **7.3.4 La Generación Z**

En relación a la Generación Z, debido a su reciente nacimiento, hay menos información recabada en comparación a las otras generaciones. Según la consideración de cada autor, los rangos etarios comprendidos en la misma difieren unos de otros. Pese a esto, es una generación que ya ha ingresado al mercado laboral recientemente, se está por insertar al mismo o se encuentra estudiando y aún no ha tenido una experiencia en el mundo laboral (Concepción Casas Quispe, 2020).

La Generación Z está conformada por los nacidos a fines de la década de los noventa, criados en la década del 2000, y es menos numerosa que la de Millennials, dado que las generaciones anteriores marcaron la tendencia de tener máximo dos hijos en su familia. Siendo hijos de la Generación X, también se conocen como Centennials, iGeneration, Gen Tech, Online Generation, Post Millennials, Facebook Generation, Switchers, "siempre haciendo clic", Generación "C" (proveniente de "conectado", "computarizado"; "comunicado"; "centrado en el contenido"; "orientado a la comunidad").

A su vez, crecieron en un contexto donde predominaron las consecuencias del terrorismo, el bullying, la incertidumbre y recesión económica. Tal es así que, debido a estos hechos, tienen una visión más consciente del futuro respecto a las generaciones precedentes. Se encuentran con una gran preocupación por cuestiones ambientales y sociales, conllevando a una mayor conciencia y responsabilidad en dichos tópicos. Por lo

tanto, modifican sus actos en un sentido más igualitario y colectivo respecto de los recursos compartidos en el mundo con el fin de encontrar soluciones a las problemáticas que habitan en su entorno.

Esta generación se encuentra inmersa en la tecnología como tal, nacieron y se criaron con ella. Dado los innumerables avances tecnológicos, tienen otra forma de percibir la realidad, las relaciones interpersonales, la educación y el trabajo. Sin embargo, son conscientes de los riesgos que trae el simple hecho de compartir su información personal en internet, por lo que son más cautelosos y privados en las redes sociales. A su vez, estos jóvenes pueden desarrollarse perfectamente tanto en el mundo real como en el mundo virtual, ya que los consideran complementarios entre sí (Castro Gómez, 2019).

Son personas multitasking, independientes, autosuficientes y autodidactas dada la gran información a la que acceden. Gracias a esto, son más flexibles y competitivos, pero también se caracterizan por ser más distraídos y propensos a desconcentrarse fácilmente. Carecen de habilidades interpersonales por su excesiva necesidad de estar permanentemente en línea.

A su vez, suelen ser personas más impacientes con poca tolerancia a la frustración. Son independientes, realistas, se enfocan en el futuro y priorizan su éxito personal y la autorrealización. En relación a la creatividad, persiguen el desarrollo de sistemas innovadores que impacten positivamente a través de su uso (Tapia Villagómez, 2018).

#### **7.4 El choque generacional en el mundo del trabajo**

En un documento de investigación realizado por la consultora SOLO (El choque generacional en las organizaciones: Problemas y oportunidades., 2015), se abordó acerca del desafío que viven las organizaciones actualmente, dada la transición del pasado al futuro que el mundo corporativo debe afrontar respecto de sus modelos de gestión. El motivo principal de esta causa es la irrupción que trae aparejada la generación Y en el mundo del trabajo respecto de sus generaciones precedentes, la cual genera un choque entre los colaboradores por la creciente brecha generacional.

De todos modos, el cambio generacional es inexorable, no se puede eludir ni detener. La clave se halla en encontrar la manera de generar espacios de trabajo que permitan que los jóvenes Millennials se sientan a gusto, no solo en el aspecto económico, sino también en ambientes de buen clima, con posibilidades de expresarse y sentirse libres.

“Es frecuente oír reproches sobre los trabajadores jóvenes: que viven en otro mundo, no se esfuerzan, no se implican... ¿Tanto distan sus actitudes de las del resto de los empleados? ¿Se adaptarán, o las empresas han de ajustar sus valores para captarlos?” (SOLO, 2015, pág. 9)

Según Laura Puñales (¿Cómo retener y aprovechar a los talentos Millennials?, 2015), entre los Millennials que se incorporan a las organizaciones y sus superiores existe una confrontación intelectual y actitudinal de gran magnitud. Dychtwald, Erikson y Morison en su libro *Retención del Talento* (2007), reflejan que este grupo generacional presenta niveles de satisfacción y compromiso laboral muy bajos. Ambas afirmaciones pueden explicarse en que estos jóvenes no encuentran incentivo en los acuerdos y contratos laborales tradicionales, en la obtención de beneficios a largo plazo ni tampoco en la supuesta formación que les ofrecen.

Las organizaciones por su parte, esperan muchas veces que los jóvenes asimilen sus procedimientos rápidamente a la vez que aguardan ‘SU’ oportunidad. En este ínterin de tiempo, esta idea los desalienta, denominándose ‘crisis de los tres años’ al tiempo que transcurre hasta que desaparece la emoción y novedad del nuevo trabajo, la rutina se torna monótona y surge el deseo de explorar nuevos rumbos, provocando así altos índices de rotación en las organizaciones (Goyenechea, 2016).

Chiavenato (Gestión del Talento Humano., 2008) establece que la rotación laboral “es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio”.

El principal efecto que radica en los altos índices de rotación del personal se detalla en la siguiente infografía:

*Infografía 6 - Los costos de la reposición debidos a la rotación.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 93*

Frente a este hecho se abren nuevos caminos para que las organizaciones puedan replantearse sus formas de gestionar el talento joven, con el fin de que puedan flexibilizar y *aggiornar* las mismas, logrando satisfacer las necesidades y expectativas, de forma que se logre un equilibrio para ambas partes.

En base a la investigación exhaustiva que se realizó de la temática bajo estudio, la Generación Y es una generación que se encuentra motivada, instruida y con grandes expectativas, lista para poner todos sus esfuerzos en el alcance de sus objetivos y los de las organizaciones en las que forman parte (Goyenechea, 2016).

### **7.5 Caracterización de Grandes Empresas en Argentina**

En esta instancia es importante definir, ¿qué se considera una gran empresa? Al parecer no existe una definición certera del término, ni un sustento teórico-legal del mismo. Por lo tanto, en la presente investigación se intentará construir una definición en base a tres ejes referenciales.



En primer lugar, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) define en su portal a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como aquellas empresas que

Realizan sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Pueden estar integradas por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Asimismo, se detallan por un lado, los siguientes valores límites de ventas totales anuales según cada categoría.

*Infografía 7 – Ventas totales anuales de cada categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
<b>Pequeña</b>	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

*Fuente: AFIP*

Por otro lado, se puede observar en el siguiente cuadro la cantidad de personal ocupado según el rubro o sector.

*Infografía 8 – Cantidad de personal ocupado según rubro/sector.*

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	12	7	7	15	5
<b>Pequeña</b>	45	30	35	60	10
<b>Mediana - Tramo 1</b>	200	165	125	235	50
<b>Mediana - Tramo 2</b>	590	535	345	655	215

*Fuente: AFIP*

En base a estos límites establecidos, se puede inferir por la negativa que, las grandes empresas son todas aquellas organizaciones que excedan los topes mencionados en las Empresas Medianas - Tramo 2.

En segundo lugar, el Programa de Inserción Laboral creado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (InfoLEG, 2013), tiene por objetivo “promover la inserción de trabajadores desocupados en empleos de calidad, mediante la asignación de una ayuda económica a sus destinatarios”. En el artículo 1 de la Resolución 1479/2013 se mencionan los tipos de empresas, de acuerdo a la cantidad de trabajadores que conforman su nómina de personal.

“1) Micros: cuando tengan una planta de personal de hasta CINCO (5) trabajadores;

2) Pequeñas: cuando tengan una planta de personal de SEIS (6) a CINCUENTA (50) trabajadores;

3) Medianas: cuando tengan una planta de personal de CINCUENTA Y UN (51) a DOSCIENTOS (200) trabajadores;

4) Grandes: cuando tengan una planta de personal de más de DOSCIENTOS (200) trabajadores.”

En tercer lugar, es posible categorizar a las empresas y su tamaño en función del ciclo de vida en el que se encuentran. En relación a estos aspectos, se puede determinar qué tipo de vinculación se genera entre la empresa y la gestión del talento humano, teniendo en cuenta que la misma varía según la dimensión y el tipo de actividad al que se dedique la organización.

En un estudio relevado, Baird y Meshoulam (Managing two fits of strategic human resource management, 1988), analizan la relación entre la etapa del ciclo de vida de la organización y la dirección de recursos humanos. Plantearon cinco etapas las cuales son la iniciación, crecimiento funcional, crecimiento controlado, integración funcional e integración estratégica, y cómo se gestiona la DRH en cada una de ellas. En la primera de ellas, las prácticas son más flexibles e informales, y se limitan a lo operativo, contrataciones y despidos, llevadas a cabo generalmente por el propietario. En las etapas consiguientes de crecimiento, se comienza a hacer mayor énfasis en el desarrollo de los colaboradores y en reclutar personal más cualificado. Por último, en las etapas de integración y maduración, adquieren relevancia las evaluaciones de desempeño vinculadas a la retribución y crecimiento personal. En esta instancia, la organización busca motivar a las personas, generar buenas relaciones laborales y políticas de igualdad, que promuevan una mayor integración entre estas prácticas y la estrategia competitiva.

En base a los tres ejes mencionados, en la presente investigación, se definirá a las grandes empresas en base a tres parámetros.

- El primero de ellos es la cantidad de empleados, tal como lo define AFIP y el Programa de Inserción Laboral. Dado que no existe una enumeración taxativa, se pueden considerar ambos lineamientos, ya que los mismos no son excluyentes.
- El segundo de ellos refiere a la relación entre la antigüedad de la organización y el ciclo de vida en el que se encuentran. Por lo tanto, serán consideradas grandes empresas aquellas que superen los cincuenta años de antigüedad y se encuentren en la etapa de madurez.
- El tercer y último parámetro es que cuenten con un área de gestión de talento humano, lo cual se desprende de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran,

ya que al ser empresas grandes y maduras deben contar con una estructura consolidada y un área destinada a gestionar sus colaboradores.

## 8. Metodología

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo, debido a que, tal como establece Sampieri en su obra (*Metodología de la investigación.*, 2014), mediante dichos estudios se indaga acerca de las propiedades, características y perfiles de grupos sociales, procesos y fenómenos que se busca analizar. El objetivo de la misma, no fue estudiar de qué forma se relacionan las variables, sino recoger datos que permitieran medir cómo se comportan las mismas. En base a lo mencionado, en este estudio se pretendió describir si las grandes empresas se encuentran actualmente aplicando prácticas para captar, motivar y fidelizar a la Generación Y, así como también, analizar la actual diversidad generacional presente en el mercado laboral y sus principales características, haciendo especial hincapié en la Generación Y.

En la investigación se omitió el planteamiento de una hipótesis, dado que tal como establece Sampieri (2014, pág. 104), “no en todas las investigaciones cuantitativas se plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho”.

Por su parte, Sabino Carlos argumenta en su libro *El proceso de Investigación* (1992, pág. 60), “que sólo en los casos de investigaciones explicativas es necesario formular claramente cuáles son las hipótesis de la investigación. En las investigaciones descriptivas y, con más razón, en las exploratorias, es posible omitir las hipótesis, ya sea porque estas son tan amplias y poco definidas que dicen muy poco a quien lee el informe de investigación, o porque por la naturaleza de la indagación no es posible o necesario verificarlas.”

En relación a las variables en estudio, se pudo definir, por una parte, la variable independiente, la cual representa las prácticas de captación, motivación y fidelización de

la Generación Y llevadas a cabo por las grandes empresas. Por otra parte, respecto a la variable dependiente, la misma se vinculó con la motivación de la Generación Y, es decir, de qué forma se sienten motivados, qué aspectos valoran en sus trabajos y cómo repercuten en ellos las prácticas llevadas a cabo por las grandes empresas en relación a su satisfacción, motivación y fidelización.

Respecto al universo de estudio, fueron todas aquellas grandes empresas, independientemente del rubro, sector o industria a la que pertenezcan. En cuanto a las unidades de análisis que componen el universo mencionado, se consideró un muestreo no probabilístico, determinado en base al acceso y disponibilidad de la información. Para eso, se recurrió a ocho organizaciones que se encuentran emplazadas en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén, y a sus respectivos responsables del área de talento humano, junto con una muestra de sus colaboradores pertenecientes a la Generación Y.

En cuanto al método, fue no experimental, ya que el mismo no hace variar de forma intencional la variable independiente sino lo que busca es observar el fenómeno existente tal como se desenvuelve en su contexto natural con el fin de su respectivo análisis. Además, es un diseño transversal, dado que se encarga de describir variables y analizar su incidencia en un momento determinado, en este caso, en la actualidad.

La metodología fue mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa. Ambos son enfoques complementarios que permiten conocer un fenómeno a través de diversas perspectivas y un mayor acercamiento a la realidad.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis cualitativo, el cual permite estudiar el fenómeno, comprenderlo, interpretarlo y explicarlo, a partir de las perspectivas y experiencias atravesadas por las personas. En este punto, se realizaron entrevistas semi estructuradas a los referentes del área de talento humano de las grandes empresas seleccionadas, para indagar si tienen conocimientos acerca de la generación bajo estudio, los desafíos a la hora de liderarlos y si cuentan con prácticas que permitan captarlos, motivarlos y fidelizarlos.

En segunda instancia, se llevó a cabo un análisis cuantitativo, con el fin de obtener a partir de datos numéricos, la medición de las variables y así, realizar una generalización a partir de los resultados obtenidos. Dentro de la misma, se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, basadas en múltiple opción, escalas de Likert y respuestas cortas. Las mismas fueron auto administradas, a través de un formulario de Google enviado vía mail, destinadas a los colaboradores de la Generación Y de dichas organizaciones.

Para el correspondiente análisis y obtención de los resultados, se implementó una triangulación de los datos y respuestas reflejadas en las técnicas desarrolladas, tanto cualitativas como cuantitativas, junto con la revisión bibliográfica de la temática investigada. A partir de dicha triangulación, se logró una contraposición de los datos extraídos y una obtención de conclusiones con cierto grado de amplitud y la convergencia de diversas perspectivas.

*Tabla 1 – Resumen metodológico*

Investigación	Descriptiva.
VARIABLES DE ESTUDIO	<b>Independiente:</b> prácticas de captación, motivación y fidelización de Generación Y llevadas a cabo por las grandes empresa. <b>Dependiente:</b> motivación de la Generación Y.
Unidad de Análisis	Grandes empresas investigadas. (Grupo Schroeder S.A., Banco Provincia de Neuquén S.A., Farmacia del Pueblo, Helmerich & Payne, Inc. S.A., Pampa Energía S.A., Pan American Energy S.A., Osde S.A., y Banco Santander Río S.A.)
Muestreos	No probabilísticos.
Metodo	No experimental, diseño transversal.
Metodología	Mixta; cuantitativa y cualitativa.
Técnicas de recolección	Entrevistas semiestructuradas, presenciales y remotas, a referentes del área de talento humano. Encuestas a través de un formulario Google.
Analisis de datos	Triangulación metodológica.
Lugar	Argentina, principalmente en Neuquén Capital.
Fecha	Marzo y Abril 2022.

*Fuente: Elaboración propia.*

### **8.1 Diseño de investigación**

En primer lugar, se hace referencia a la presentación de las unidades de estudio donde se da a conocer su principal actividad, su antigüedad, y cantidad de empleados. Luego, se procede a analizar los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a informantes claves de las organizaciones, y, por último, se presentan los resultados de las encuestas correspondientes a los colaboradores de las mismas, para posteriormente poder realizar las principales conclusiones y sugerencias del presente estudio.

#### *Presentación de las organizaciones bajo estudio*

Tal como se mencionó en el apartado anterior, se investigaron ocho organizaciones en el presente estudio. Cabe resaltar que han sido seleccionadas, no solo en base al acceso a la información, sino también teniendo en cuenta las diversas industrias a las que pertenecen y las particularidades de sus respectivos colaboradores, las cuales varían de una a otra. Se buscó de esta forma que la investigación arroje resultados más representativos a todas las realidades.

Las mismas son: Grupo Schroeder S.A. (Leben Salud, Agricultores y Medios de Comunicación), Banco Provincia de Neuquén S.A., Farmacia del Pueblo (Salvado Hermanos S.A.), Helmerich & Payne, Inc. S.A., Pampa Energía S.A., Pan American Energy S.A., Osde S.A., y Banco Santander Río S.A.

*Ilustración 2 – Logos de organizaciones investigadas*



*Fuente: Elaboración propia.*

El Grupo Schroeder S.A. es un grupo económico fundado en el año 2001, que se encuentra diversificado en tres unidades de negocios. Una unidad es Leben Salud, otra es la de producción agropecuaria (producción de cerezas y manzanas en chacras y en la bodega Schroeder) y la otra unidad de negocios es de medios de comunicación (Lu5, La mañana de Neuquén), todas ubicadas a lo largo de las provincias de Río Negro y Neuquén. Se conforma por aproximadamente mil doscientas personas en total, siendo un referente importante en la región como empleador.

Banco Provincia de Neuquén S.A. es una organización fundada en el año 1960, la cual brinda servicios financieros y económicos en todas las regiones de la provincia de Neuquén, independientemente de la rentabilidad que cada zona genere. Cuenta con aproximadamente mil trescientos colaboradores, la mitad se encuentra trabajando en sucursales y la otra mitad en áreas centrales. Además, tiene una sucursal en Buenos Aires y demás sucursales en la provincia de Río Negro.



La Farmacia del Pueblo es una empresa familiar fundada en el año 1922, cuenta con trescientos cincuenta empleados en total. Brinda servicios dirigidos al ámbito de la salud, en su sentido más amplio, para contribuir al bienestar de la sociedad. La casa central se encuentra ubicada en Neuquén Capital. Además, tiene 16 sucursales, de las cuales 12 están ubicadas en Neuquén Capital, 1 en Plottier, 1 en Zapala, 1 en Cipolletti y otra en Allen, sumado un depósito con una droguería.

Helmerich & Payne, Inc. es una empresa fundada en el año 1920, con base en EEUU y una base operativa en Neuquén. La nómina actual de la misma es de trescientas personas aproximadamente, lo cual siempre se encuentra sujeto a nuevos contratos. Se dedica a la perforación de pozos en yacimientos donde luego se extrae el petróleo; siendo clientes de grandes operadoras.

Pampa Energía, fundada en el año 2005, es una organización que trabaja en la generación y transmisión de energía eléctrica a través de centrales térmicas, hidroeléctricas y parques eólicos. La empresa tiene aproximadamente dos mil empleados en total, y se divide en tres grandes unidades de negocio: la más grande es la generación de energía eléctrica, la segunda es la producción de gas y petróleo (principalmente gas de Neuquén) y la tercera son las petroquímicas que se encuentran cerca de Rosario, siendo la unidad de negocio más chica en relación al manejo de dinero.

Pan American Energy es una empresa argentina, fundada en el año 1997, que se especializa en la exploración y producción de hidrocarburos, y cuenta actualmente con más de cinco mil empleados.

OSDE es una organización creada en el año 1972, es la primera red de servicios médicos asistenciales de Argentina que brinda a cada uno de sus socios la posibilidad de elegir libremente la atención médica que deseen. OSDE significa Organización de Servicios Directos Empresarios. La conforman en total seis mil quinientos empleados a nivel país, y cuenta con una casa central metropolitana en Buenos Aires y 36 filiales distribuidas a lo largo del país, que a su vez cada una de ellas tiene centros de atención personalizada como en Cipolletti, Villa Regina, etc.

Banco Santander Río es una entidad privada, fundada en el año 1857, que forma parte del sistema financiero argentino en ahorro y volumen de créditos, y a su vez es uno de los

principales actores en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios. Se conforma por ocho mil personas aproximadamente, distribuidas a lo largo de toda Argentina, y contempla distintas unidades de negocio como por ejemplo Santander Tecnología, Consumer, entre otras, todas gestionadas en el ecosistema Santander.

Asimismo, se entrevistó al Licenciado en Administración Ernesto Bruzera, quien representa un rol clave en la investigación, ya que brinda su visión como consultor de la temática bajo estudio. El mismo, aporta su enfoque respecto a la unión entre las organizaciones y sus colaboradores Millennials.

## **8.2 Análisis de entrevista**

Se les extendió a los referentes del área de Talento Humano de las grandes empresas seleccionadas una serie de preguntas con el fin de conocer su enfoque respecto de las características de la Generación Y, y las prácticas llevadas a cabo por las organizaciones destinadas a la misma. A continuación, se exponen las respuestas a los efectos de visualizarlas comparativamente, para luego obtener las principales conclusiones.

### ***2- Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

El Gerente 1 de Recursos Humanos (Grupo Schroeder S.A., 2022), menciona que esta generación requiere un trato totalmente distinto al que recibieron las generaciones pasadas. Tal es así que, desde el área de Recursos Humanos, tienen la obligación de adaptarse en la forma de gestionarlos, ya que la información, los datos y las nuevas tecnologías hacen que deban tomar decisiones, aunque choquen con sus modelos mentales. Asegura que estos jóvenes le dan mucha relevancia al día a día, a obtener resultados de manera rápida y eficiente, ya que son muy efectivos y resultadistas, siempre que sea dentro de su horario de trabajo. Por último, refiere a la necesidad de obtener un equilibrio entre su vida laboral y personal, y un buen ambiente y relaciones de trabajo en el cual desenvolverse.

El Gerente 2, responsable de Capacitación y Desarrollo (Banco Provincia de Neuquén S.A., 2022), entiende que es un segmento muy ágil con la capacidad de adaptarse de

manera rápida ante nuevos desafíos. A su vez, están orientados a la tecnología, capacitación y entrenamiento continuo. Si bien alude a que estos jóvenes por lo general son muy inquietos, en el banco eso no sucede, ya que por lo general los ingresantes eligen hacer carrera dentro de la organización, dadas sus oportunidades y beneficios.

Gerente 3, responsable de Recursos Humanos (Farmacia del Pueblo, 2022), los caracteriza como jóvenes que cuestionan la autoridad, los procedimientos y los horarios de trabajo. Se muestran predispuestos para aprender y realizar nuevas tareas, siempre y cuando sea de su agrado, ya que no desean hacerlo por obligación o sin un fin claro. Además, quieren ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones y hacer las cosas.

La Gerente 4, de Recursos Humanos y Administración (H&P Inc. , 2022), cree que estos jóvenes tienen entre veinticinco y treinta y cinco años aproximadamente. Respecto a sus características, menciona que no se quedan siempre en un puesto de trabajo y apuestan más por el cambio y las mejores oportunidades. A su vez, buscan la practicidad del proceso, destinando el menor tiempo posible para hacer las tareas, lo cual es muy productivo para la organización. En su trayectoria laboral, hace alusión a constantes reclamos de los colaboradores por falta de reconocimiento desde la organización.

El Gerente 5, de Administración y Recursos Humanos (Pampa Energia S.A., 2022), opina que son jóvenes nacidos después del ochenta y uno hasta fines de los noventa. Son muy comprometidos, responsables, colaboradores, proactivos, idealistas y viven como si la vida fuera una aventura. Desde su mirada más crítica, establece que son personas consentidas, narcisistas y que muchas veces creen que el mundo gira alrededor de ellos.

El Gerente 6, de Recursos Humanos (PAE S.A., 2022), refiere que es una generación nacida a partir de la década del ochenta hasta los años dos mil aproximadamente. Buscan cambios constantes y rapidez en los procesos, lo cual choca con la estructura de la industria hidrocarburífera ya que la misma refleja resultados a largo plazo.

La Gerente administrativa 7 (OSDE S.A., 2022), en concordancia con los entrevistados anteriormente, establece que dichos jóvenes han nacido entre los años ochenta y dos mil. Considera que son jóvenes que le otorgan mayor importancia a lo personal que a lo laboral y que un trabajo les resulta atractivo en la medida que puedan lograr sus objetivos

personales a través del mismo. Tienen mucha seguridad y falta de miedo a apostar al cambio y a lo desconocido.

La Gerente 8, líder de adquisición de talentos (Banco Santander S.A., 2022), los describe como personas que son muy dinámicas, en pos del desarrollo y aprendizaje continuo. A su vez, requieren de feedback constante y al momento de evaluar una empresa, buscan poder trabajar por objetivos y desde donde ellos deseen, con flexibilidad horaria.

Por su parte, Ernesto Bruzera (Consultor, 2022), los caracteriza en base a su independencia, a su responsabilidad en el trabajo y la vida personal, el desarrollo personal, la socialización, los hobbies y el bienestar. Alude que esta generación se abrió a nuevas facetas de la vida que, si bien se planteaban en las generaciones precedentes, nunca fueron llevadas a cabo. Además, el Millennial masificó la globalización, lo cual acrecentó los viajes, la conexión, la curiosidad por otras culturas, la fluidez en el idioma, etc. Todas estas cuestiones fueron trasladadas al mundo laboral, esperando que el trabajo se las brinde también. Es por esto que ya no hay horarios, espacios ni fronteras que limiten el desarrollo de las tareas laborales.

Otro punto que destaca de estos jóvenes es el emprendedurismo que los caracteriza, y su exigencia a las organizaciones respecto a diversas cuestiones, tales como la sostenibilidad, el equilibrio, la espiritualidad, etc.

### ***3- ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

De todas las organizaciones entrevistadas, el BPN es la que menor porcentaje de empleados Millennials tiene, alcanzando un 30%. Tal como comenta el entrevistado, esto es así debido a que, al haber poca rotación de personal, son escasos los nuevos ingresos de gente joven a la empresa.

Pampa Energía cuenta con aproximadamente un 40% de colaboradores pertenecientes a la generación Y. Esto es atribuido a que la producción de energía eléctrica es una

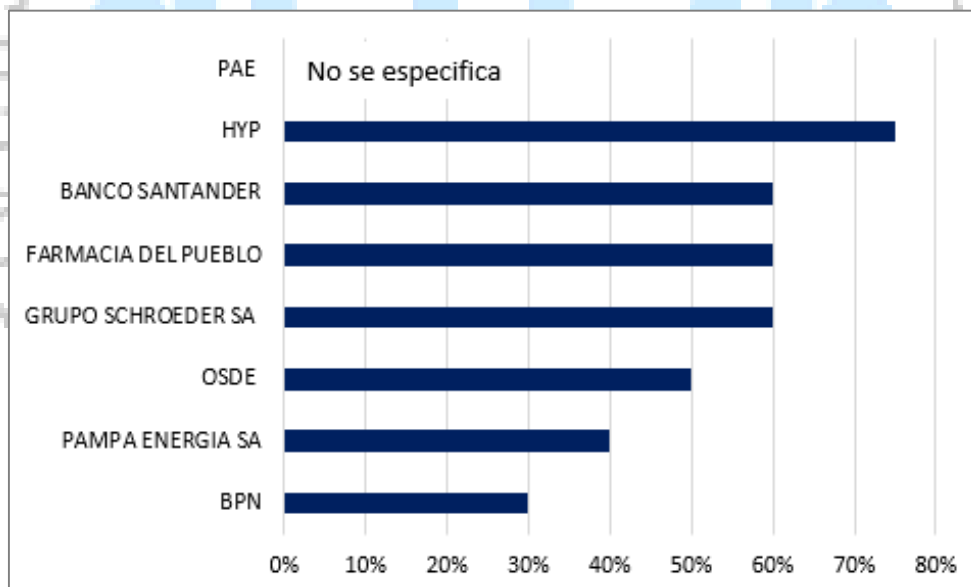
industria en la cual hay escasa rotación debido a que los colaboradores permanecen mucho tiempo en las organizaciones (Gerente5, 2022).

En cuanto a OSDE, la población correspondiente a esta generación bajo estudio es del 50%. Por consiguiente, tanto Grupo Schroeder, Farmacia del Pueblo y Banco Santander cuentan con aproximadamente un 60% de estos colaboradores.

Respecto a la organización HyP, refleja que un 75% conforman esta generación. La entrevistada alude esta situación a que en la industria del petróleo las jubilaciones son a una edad temprana debido al régimen previsional diferenciado en base a su labor.

Por último, en PAE no se precisa por parte del entrevistado el porcentaje aproximado de jóvenes Millennials. De todos modos, el Gerente 6, mencionó que la edad promedio de los colaboradores es de treinta y siete años.

**Gráfica 1** – Cantidad de colaboradores Millennials que conforman las organizaciones estudiadas.



*Fuente: Elaboración propia*

**4- En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?**

En líneas generales, los entrevistados coinciden que, a la hora de liderar a la generación bajo estudio, un punto clave es el equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que

consideran que su trabajo no es el objetivo y el fin, sino que se consolida como “un medio para” alcanzar sus objetivos personales. Asimismo, requieren claridad en los objetivos y responsabilidades, un feedback constante respecto a su desenvolvimiento en las organizaciones, y flexibilidad a la hora de establecer las formas y tiempos de trabajo, ya que en su mayoría buscan trabajar desde sus casas y manejar sus propios tiempos.

Otro aspecto relevante mencionado refiere a la necesidad de trabajar en equipo y de ser conscientes de los resultados que se buscan obtener antes del cómo hacer la tarea. Deben generarse espacios de participación que les permitan sentirse parte, con libertad y confianza, y que, gracias a eso, decidan seguir perteneciendo en la organización, ya que muchas veces no son suficientes los beneficios y sueldos ofrecidos. Además, esta generación demanda que las organizaciones sean ambientalmente responsables en su gestión, debido al nivel de preocupación que reside en estos jóvenes.

Respecto a los desafíos que tienen las organizaciones a la hora de liderarlos, se mencionan los siguientes: en primer lugar, hay que estar atentos a sus necesidades, estar un paso adelante de las mismas y lograr equilibrarlas con sus expectativas. En segundo lugar, es clave lograr una buena comunicación, con mensajes claros y precisos, a través de varios medios tales como emails, WhatsApp, LinkedIn, etc. En tercer lugar, se presenta como un desafío lidiar con la necesidad de cambio constante que tienen estos jóvenes, dado que reside una amenaza continua de la creencia de que “seguro que afuera es mejor”. En cuarto lugar, es un desafío poder trabajar con la ansiedad e inmediatez que los caracteriza, ya que hay que mostrarles que es necesario realizar una inversión de tiempo, esfuerzo intelectual y físico para obtener probables resultados, sin brindarles una seguridad completa de alcanzarlos. Por último, otro gran desafío mencionado refiere a cómo hacer para que la persona pueda rendir al máximo, sentirse motivada, bien emocionalmente con su líder, contenta con lo que hace, con proyección de su carrera, y sentirse identificada con los valores de la empresa y de su jefe.

**5- Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

En la totalidad de las respuestas obtenidas, coinciden en que es necesario un cambio de paradigma a la hora de liderar a la generación Y, en el corto y mediano plazo. La incorporación de los Millennials al mercado laboral trae consigo una necesidad de cambio y de adaptación por parte de las organizaciones frente a las nuevas demandas de estos jóvenes. Asimismo, la pandemia es un común denominador en las contestaciones, considerada como un punto de inflexión, que aceleró esta necesidad de un cambio de paradigma en la gestión de las organizaciones y de sus colaboradores.

El consultor de empresas entrevistado, hace referencia a un libro de Nassim Taleb, llamado *El Cisne Negro*, que explica diversas situaciones imprevistas en la gestión de las organizaciones. A partir de esto, el entrevistado hace una analogía entre este fenómeno y la pandemia, ya que menciona que la misma disrumpió las estructuras y sus formas de gestionarse. Alude que *“la pandemia fue un cisne negro porque disrumpió y cambio las cosas, fue tirando castillo por castillo, área por área y persona por persona, hasta tener que volver a construirla. Es interesante pensar en la pandemia como un gran cisne negro que afectó a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño”* (Bruzera).

El Gerente 3, considera que la adaptabilidad y poder ponderar las necesidades personales del equipo de trabajo, son condiciones esenciales para alcanzar los resultados y los niveles de rentabilidad planificados.

Por su parte, el Gerente 6 menciona que, si la empresa no es capaz de adaptarse y aggiornarse a estas nuevas demandas, se verá perjudicada y relegada respecto de su competencia.

El Gerente 7, de OSDE, refiere que es una organización de mentalidad arcaica, que, si bien intenta adaptarse a estos cambios de paradigma, actualmente sus prioridades se basan en la necesidad de supervivencia por estar saliendo de las consecuencias que trajo aparejada la pandemia.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

Con el fin de sintetizar las respuestas obtenidas por los gerentes de las organizaciones entrevistadas, se muestra a continuación una tabla resumen de los beneficios a los colaboradores. Para un adecuado entendimiento, cabe resaltar que la X representa la negatividad y, por el contrario, la tilde la positividad. Además, se pueden leer aclaraciones en determinados casos.





Trabajo Final de Grado – Licenciatura en Administración

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Día libre por cumpleaños	X	✓ Puede ser ese día o cualquier otro del mismo mes	X	X	✓	✓	✓	✓
Más días de vacaciones que lo establecido por ley	Excepcionalmente	✓ Se contabilizan como días hábiles	X	Excepcionalmente en puestos de gerencia	✓ Una semana extra para profesionales	X	✓ Se contabilizan como días hábiles, algunos puestos ya ingresan con 30 días y además de pagar las vacaciones, se paga el sueldo del mes	✓ Se computan días hábiles
Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad	X	✓	X	X	✓ Cinco días extra para la madre	X	✓	✓
Home office	Actualmente trabajamos 75%	Sistema híbrido en las áreas centrales (una	X	Sistema híbrido, y se entregaron todos los	✓	Sistema híbrido de 3x2 de trabajo	✓ Sistema híbrido de 50%	✓

Trabajo Final de Grado – Licenciatura en Administración

	presencial y 25% home office	semana presencial y una remota)		elementos de oficina para que puedan trabajar en su casa de manera cómoda	Excepto para los puestos operativos		presencial y 50% remoto, incluso en puestos de atención al público, se reconoce internet	Excepto para atención al público
Flexibilidad horaria/diaria	Excepcionalmente	Excepcionalmente	X	Excepcionalmente	Excepcionalmente	✓	✓	✓ Contamos con un día al flex al mes para pedirlo cuando sea necesario
Premios remunerativos por buen desempeño	En ciertas ocasiones	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Medio de transporte hacia el lugar de trabajo	Únicamente para personal de la bodega	X	X	Solo para el personal operativo por convenio de trabajo	✓	Solo para el personal operativo por convenio de trabajo	X	X
Becas universitarias	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓
Comedor en planta	Únicamente en la bodega	✓	X	X	✓	✓	✓	✓
Viandas pagas/viáticos	X	✓	X	✓ Por convenio de trabajo	✓	✓	X	X
Libre vestimenta	Elegante sport excepto personal	Hay libre vestimenta,	Tenemos en los puestos que no	✓	✓	✓	✓	✓

Trabajo Final de Grado – Licenciatura en Administración

	de atención al público, personal medico y puestos de producción.	excepto en atención al público	son de atención al público	Para el personal administrativo	Excepto para puestos operativos y de mantenimiento	Excepto para puestos operativos y de mantenimiento	Excepto atención al público	Excepto atención al público
Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.)	X	✓	X	X	✓	✓	✓	✓
Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓
Máquina expendedora de café	X Proveemos galletitas, fruta, dispenser de agua fría y caliente	✓ Ofrecemos frutos secos y fruta	X	X Proveemos yerba, turrone, galletitas de agua y dispenser de agua fría/caliente.	✓	✓	✓ Además proveemos galletitas, frutas, snacks, yerba y dispenser de agua	✓
Descuento en gimnasios	X	✓	X	X	✓	✓	✓	✓

1972

En esta tabla se observa que los principales beneficios que se están aplicando por parte de las grandes empresas son: el día libre por cumpleaños, premios remunerativos, el home office, la flexibilidad horaria y diaria y las becas universitarias. Acerca de la cantidad de días de vacaciones, se destaca que tres de las organizaciones logran efectivizar un mayor plazo, a través del cómputo de días hábiles. Aquellas empresas que brindan el servicio de transporte hacia los lugares de trabajo son aquellas vinculadas con la actividad petrolera, ya que lo exige el convenio colectivo de trabajo, y en el caso del Grupo Schroeder, al personal de la bodega debido a su considerable distancia. Respecto a la vestimenta en los puestos de trabajo, en su mayoría, brindan libertad en cuanto a su elección, exceptuando a aquellos puestos de atención al público y a los que requieren elementos de seguridad. En menor medida, algunas organizaciones implementan lugares comunes de recreación, cupones y descuentos en locales, viajes, etc., máquinas expendedoras de café y alimentos saludables.

Al ser indagados por otros tipos de prácticas adicionales a las consultadas en el cuadro, los entrevistados mencionaron las siguientes:

El BPN cuenta con una plataforma llamada “BPN con vos”, la cual brinda beneficios tales como como caja navideña, regalos por nacimiento y casamiento, el primer o último día de clases pueden acompañar a sus hijos, uniformes, un lactario, un plan de vacunación, programa de alimentación saludable, todos los productos del banco bonificados al 100%, un reconocimiento de un monto fijo en guardería para sus hijos, bonificación en seguros, reconocimientos para aquellas personas con título universitario y terciario, préstamos con tasas preferenciales, un fondo compensador optativo para la jubilación. Además, cuentan con un programa de voluntariado orientado a educación financiera y sustentabilidad.

Asimismo, tiene su propia escuela de negocios y un convenio con una plataforma que impulsa la tecnología, el inglés, el arte, etc. Por último, se realiza un ciclo de *speakers* cada cierto tiempo donde se abre el debate sobre un tema y viene un referente del mismo para dialogarlo.

Por su parte, desde la Farmacia del Pueblo mencionan que, en octubre de 2021, la organización por primera vez en su historia generó el área de recursos humanos y a partir

de enero del 2022 se comenzó a tener en cuenta qué tipo de prácticas y beneficios consideran importantes sus colaboradores, por lo tanto, es un tema en tratativa que aún no está en completo desarrollo. Sin embargo, como beneficios otorgados, brindan acompañamiento psicológico a todo el personal por diferentes situaciones tanto personales como laborales, medicina ocupacional frente a casos por COVID y en consultas de Telemedicina y descuento en cuenta corriente en todos los productos de la farmacia.

Asimismo, HYP como otro beneficio otorgado, ofrece a las mujeres camperas de invierno de su género, ya que anteriormente las mismas debían usar las que usaban los hombres.

En cuanto a Pampa Energía, una vez al año se realizan actividades al aire libre como navegar en kayaks en el río desde un punto a otro, bicicleteadas o trekkings donde terminan almorzando en una bodega o realizando asados. También está el día de la familia, generalmente se hace en la planta, para que puedan conocerla y se organizan actividades con sus hijos.

En el caso de PAE, ofrecen muchos beneficios, como, por ejemplo: un fideicomiso que es un fondo de capitalización, y lo que hace la compañía es que cuando un empleado aporta un dólar, la compañía pone dos más. Es un fondo para cuando se jubilan sus colaboradores que tiene como regla que se utilice después de los cincuenta años, y cuando se retiran de la compañía. Además, cuentan con dos pisos destinados a un estacionamiento para bicis, y en cada piso un vestuario con baño. También ofrecen el área de Wellness que tiene que ver con el bienestar de la gente con programas de yoga, de salidas de bicicletas, trekkings, running. A su vez, se incorporó una plataforma de formación con el formato de Facebook e Instagram. En la misma se puede cargar el perfil de cada uno, y muestra cursos disponibles, videos y artículos de interés que cada uno puede ver, y también recomienda seguir o que me sigan personas con los mismos intereses.

Por último, OSDE otorga obsequios por matrimonio y licencia por matrimonio (dinero y 12 días de corrido desde el civil). Al cumplir cierta antigüedad en la empresa (10, 20 y 30 años) brindan regalos especiales. Además, realizan fiestas de fin de año, otorgan Assist

Card, descuentos en Interturis en viajes, y según las fechas entregan huevos de pascuas, cajas navideñas, kits escolares para los empleados que tienen niños, entre otros.

***7- Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

El Gerente 1, comenta que el promedio de permanencia de la organización es de 3/4 años, el cual se mantiene desde el año 2017 en base a sus estadísticas. Además, según su opinión, la pandemia permitió que la gente se arraigara a la organización, generando un fuerte sentido de pertenencia.

El Gerente 2, también menciona que el promedio de permanencia se ha mantenido a lo largo del tiempo, siendo que para el banco la rotación no es un inconveniente en su día a día. Por lo general, las bajas están más vinculadas a jubilaciones que a renuncias por parte de sus colaboradores.

La Gerente 3, indica que la permanencia en la organización es superior a los cinco años, por lo que la rotación mensual no supera el 4% aproximadamente.

La Gerente 4, alude a que por la industria en la que se encuentran y la cantidad de contratos temporales que se generan, es difícil poder determinarla con exactitud. Aproximadamente, se cree que tienen un promedio de permanencia de 6/7 años constantes.

El Gerente 5, establece que el promedio de permanencia de los Millennials ronda de 2 a 5 años. Si bien han probado diversas acciones para intentar retenerlos, las decisiones de estos jóvenes de abandonar las organizaciones se relacionan con sus intereses personales y van más allá de lo que la organización puede ofrecerle. Por lo tanto, en muchos casos la rotación termina siendo inevitable.

El Gerente 6, responde que por lo general las tasas de rotación son muy bajas y rondan en menos del 2% mensual.

La Gerente 7, alude que la rotación vinculada a la generación Y es mucho mayor comparada a las generaciones anteriores y a los últimos años. En base a los últimos dos años analizados, contaron con un total de 16 renunciadas y un 94% fueron Millennials. Generalmente, permanecen en la organización mientras les es funcional en pos del próximo objetivo. Opina que las organizaciones deben acostumbrarse a que la rotación y la vida laboral de esta generación son más cortas, lo cual no debe ser visto como algo negativo, ya que el ingreso de gente joven a las mismas permite cambios y propuestas de mejora.

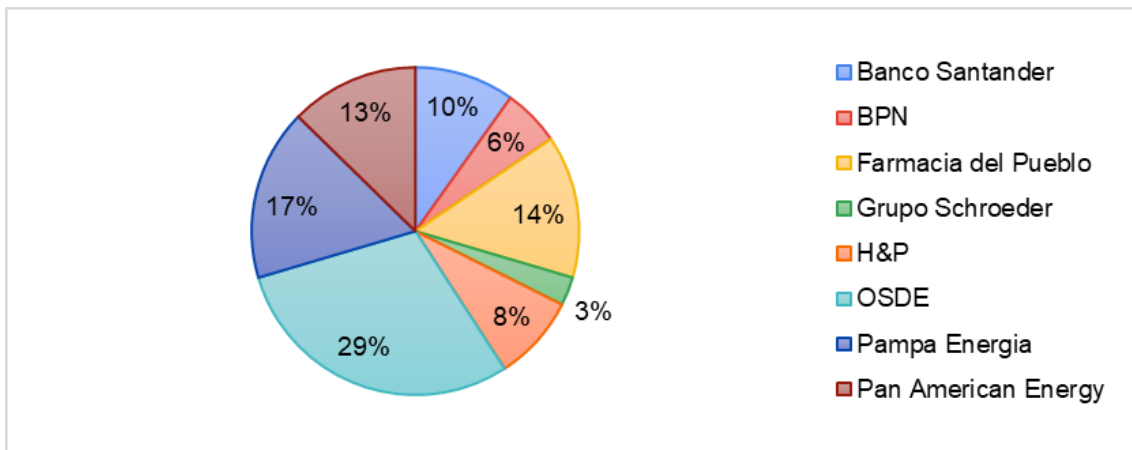
La Gerente 8, no pudo establecer un promedio de permanencia aproximado, pero en base a su punto de vista, los Millennials conforman una generación que rota en mayor medida y se relaciona con el desarraigo característico de los mismos.

### **8.3 Análisis de encuestas**

A continuación, se exponen los resultados de las encuestas realizadas. Se obtuvo un total de 71 respuestas proporcionadas por mujeres y hombres de la generación Y, entre 21 y 41 años de edad. Como aspecto fundamental para la realización de la misma, debían formar parte de las organizaciones estudiadas, debido a que el presente estudio se limitó a investigar a grandes empresas, y se considera que es más realista y rico, que los entrevistados formen parte de las mismas. Las mismas se realizaron, tal como fue mencionado en la metodología, mediante un formulario de Google enviado vía Mail con el fin de indagar desde la mirada de la Generación Y, sus preferencias, aspiraciones, elecciones y cómo se sienten trabajando en la empresa en la cual se encuentran insertos, teniendo en cuenta los beneficios brindados por la organización.

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 29% de los colaboradores pertenecen a la organización OSDE, 17% a Pampa Energía, 14% a Farmacia del Pueblo, 13% a Pan American Energy, 10% a Banco Santander, 8% a H&P (Helmerich & Payne), 6% al Banco Provincia de Neuquén y 3% al Grupo Schroeder.

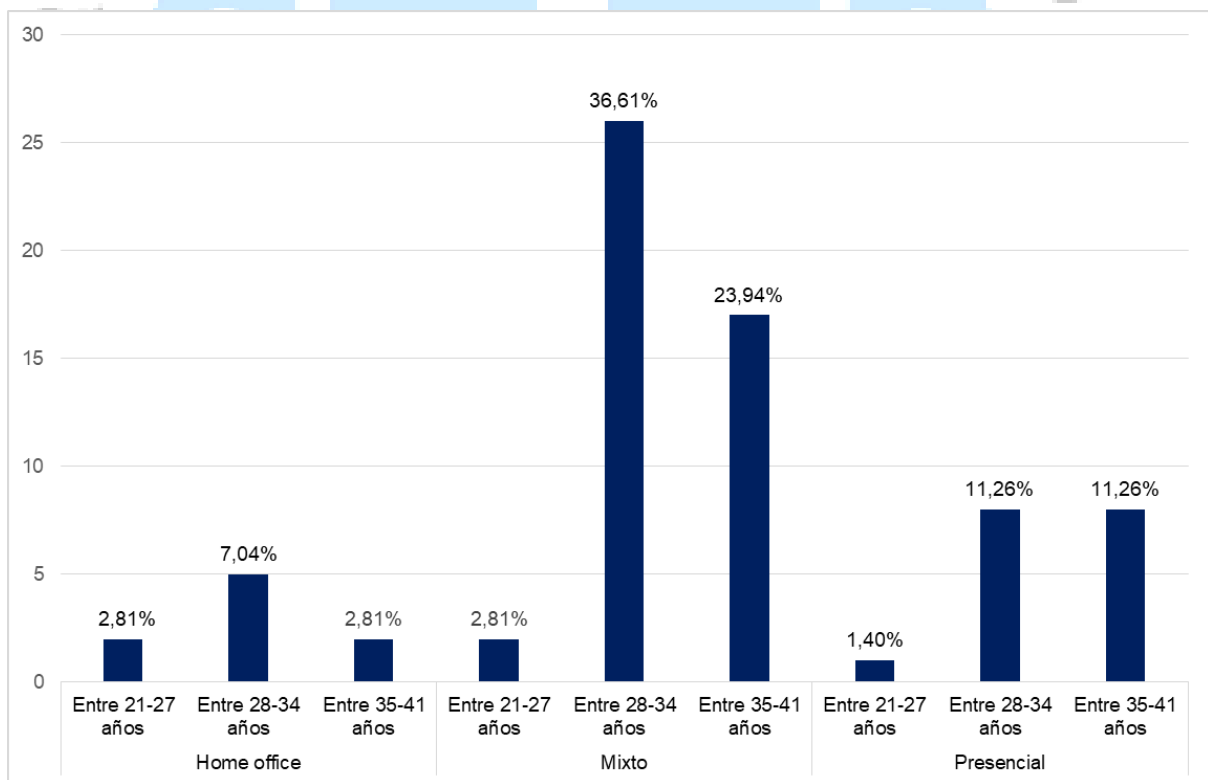
**Gráfica 2** – Porcentaje de colaboradora de la Generación Y en las grandes empresas entrevistadas.



*Fuente: Elaboración propia.*

El siguiente gráfico muestra las respuestas obtenidas respecto a la modalidad de trabajo preferida:

**Gráfica 3** – Modalidad de trabajo preferida según rango de edad.



*Fuente: Elaboración propia.*



Al realizar un cruce de variables entre la edad de cada uno de los encuestados y la modalidad de trabajo que les resulta más agradable (Home office, mixto y presencial), se pudo observar a simple vista que en su mayoría prefieren la modalidad de trabajo mixta, seguida por una modalidad exclusivamente presencial y en menor medida, de manera remota. Esto se puede ver demostrado en que un 2,81% entre 21 y 27 años, 36,61% entre 28 y 34 años, y 23,94% entre 35 y 41 años escogieron el trabajo mixto. Por otra parte, alrededor del 24 % entre 21 y 41 años tienden a una modalidad presencial únicamente. Y por último, solo 12% seleccionaron el trabajo 100% remoto.

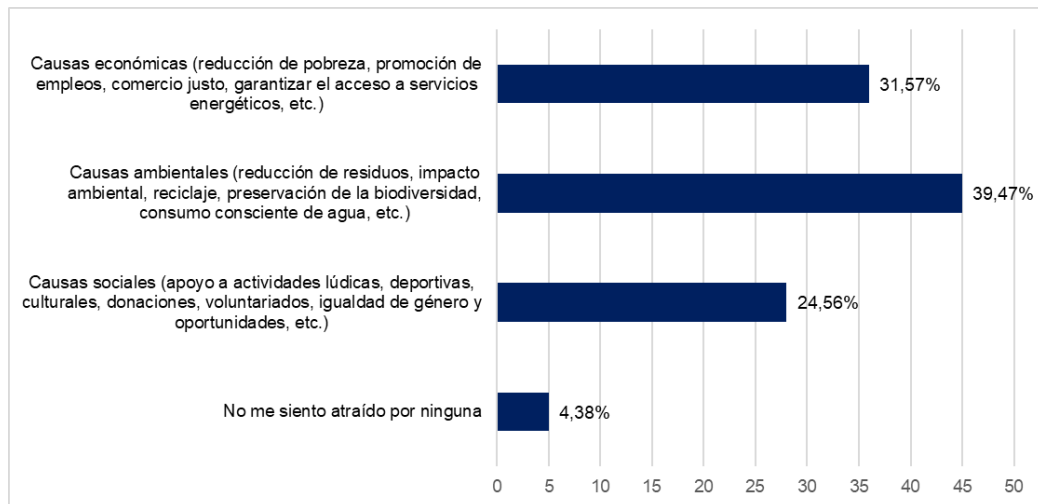
Al ser consultados a través de una pregunta abierta las razones de dicha preferencia, en su mayoría los que eligieron una modalidad mixta resaltan que les permite un balance y equilibrio entre el hogar y el trabajo. Destacaron una mayor concentración, optimización de tiempos y calidad en el trabajo cuando se realiza desde sus casas. Asimismo, consideran que tienen mayor libertad y comodidad, menos estrés y hasta incluso ahorro en combustible. Sin embargo, todos consideran que trabajar en las oficinas les permite relacionarse con sus compañeros, mantener activa la vida social, y ser resolutivos y rápidos a la hora de enfrentar inconvenientes.

Aquellos que escogieron una modalidad de trabajo presencial únicamente, lo justificaron a través de la imposibilidad de aplicar la virtualidad a sus tareas, por la posibilidad de tener contacto con las personas, la capacidad de discernir entre el hogar y el espacio de trabajo, y porque es importante salir de casa.

Quienes adjudicaron la virtualidad como mejor opción para trabajar, no mencionaron a la socialización, sino que aludieron a la eficiencia y optimización del tiempo y combustible, una mayor libertad, comodidad y concentración.

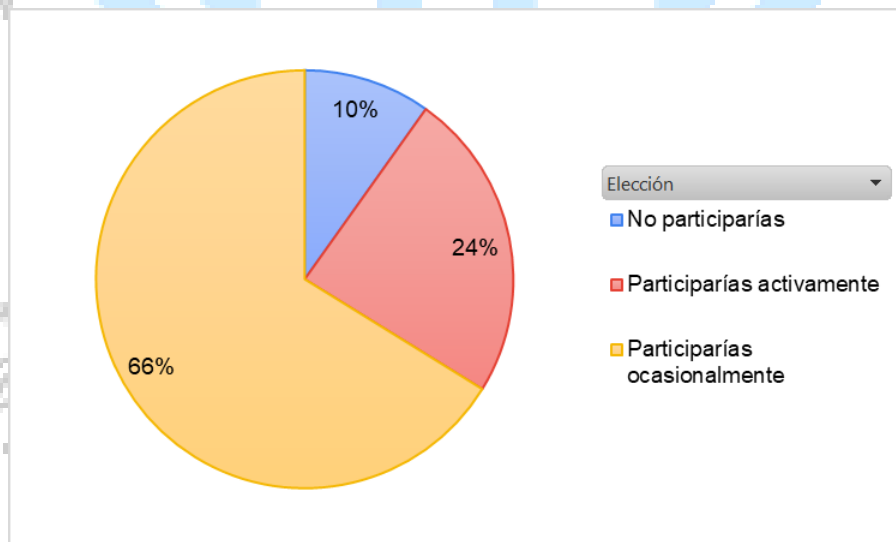
A continuación, se presentan los resultados hallados en relación a las preferencias y participación de los jóvenes Millennials con las prácticas de Responsabilidad Social.

**Gráfica 4 – Preferencia sobre causas vinculadas a la RS.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica 5 – Participación en prácticas de RS implementadas por la organización.**

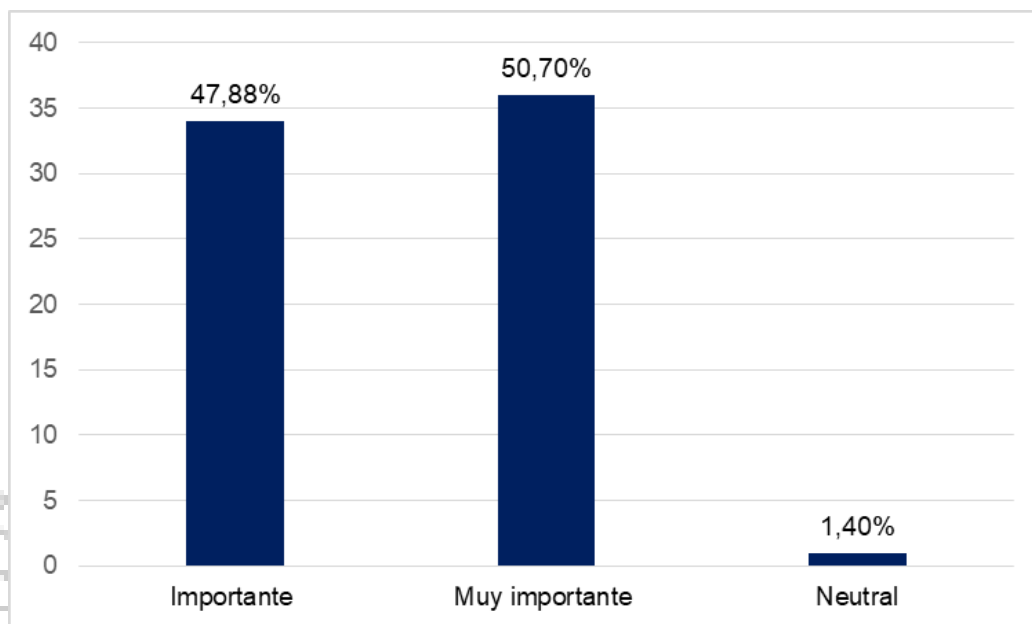


*Fuente: Elaboración propia.*

En relación a la Responsabilidad Social, se pudo observar que hay una tendencia en la generación Y a sentirse atraídos por causas ambientales, económicas y en menor medida, sociales. Aproximadamente el 10% de los encuestados no mostró interés por las mismas. En concordancia con lo mencionado, 66% participarían ocasionalmente y 24% participarían activamente en caso de que su organización implementara dichas prácticas.

Como otro aspecto a destacar, se les consulto a los jóvenes respecto a la importancia de la remuneración al momento de considerar una oferta laboral, y los resultados fueron los siguientes:

*Gráfica 6 – Importancia a la remuneración al considerar una oferta laboral.*



*Fuente: Elaboración propia.*

A simple vista se puede observar que es un factor determinante. Del total de los encuestados, aproximadamente el 99% de ellos la consideraron como importante y muy importante, mientras que solo 1,40% de ellos se mostró indiferente al respecto.

Respecto al desarrollo profesional, las 5 opciones más elegidas por los encuestados con el fin de obtenerlo son:

1972

**Gráfica 7** – Ranking de preferencias para desarrollarse profesionalmente.

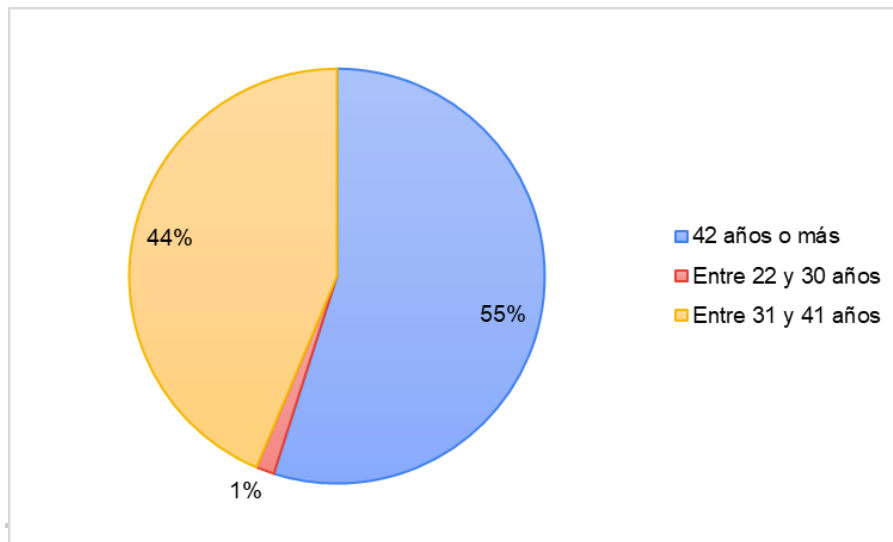


*Fuente: Elaboración propia.*

En primer lugar, aproximadamente el 17% de las respuestas corresponden a capacitación y desarrollo continuo. En segundo lugar, el 14% escogió tener un líder que los acompañe en su desempeño laboral. En tercer lugar, el 10,74% consideró importante la posibilidad de poder participar en proyectos innovadores. En cuarto y quinto lugar, se obtuvo un empate con un 8,53%, entre las opciones de promoción a un puesto de mayor responsabilidad y un plan de carrera.

Con el fin de adentrarnos en la relación con sus líderes, se les consultó acerca del rango etario de los mismos y sus habilidades.

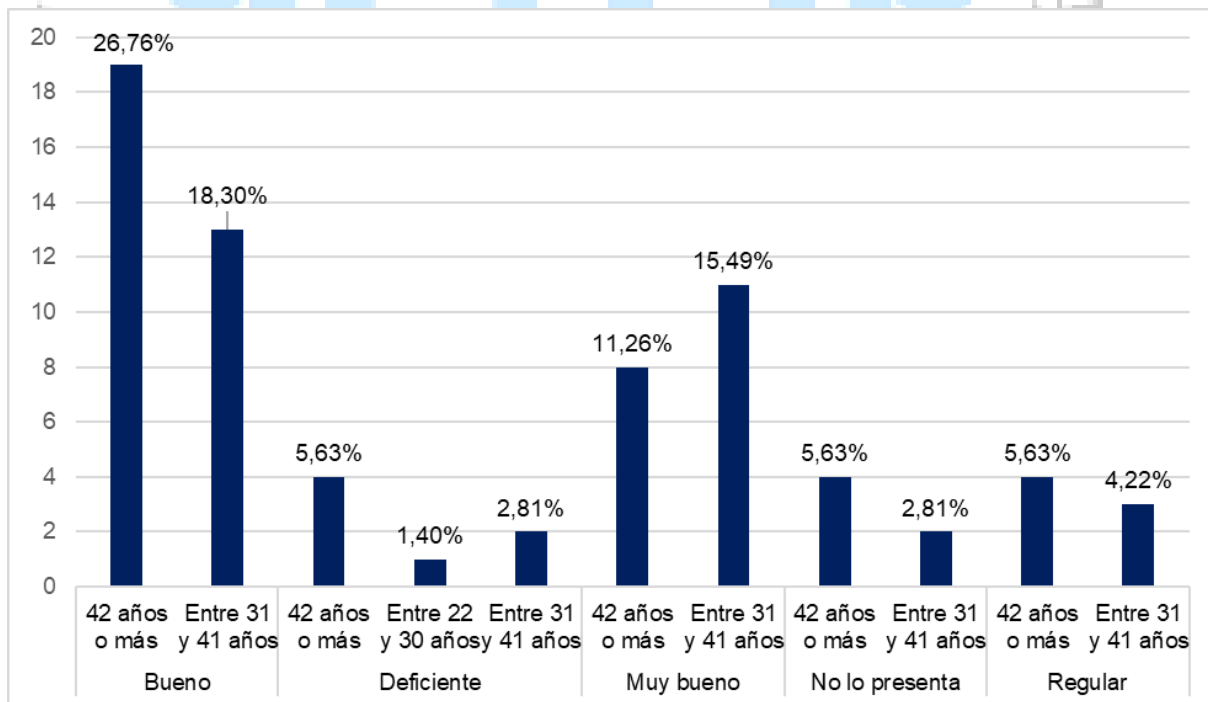
**Gráfica 8 – Rango etario de los jefes**



*Fuente: Elaboración propia.*

En relación a la edad de los jefes de los jóvenes encuestados, se pudo observar que el 55% de los superiores tiene 42 o más años de edad. Luego, 44% forman parte de la brecha entre los 31 y 41 años de edad. Por último, solo 1% tiene entre 22 y 30 años de edad.

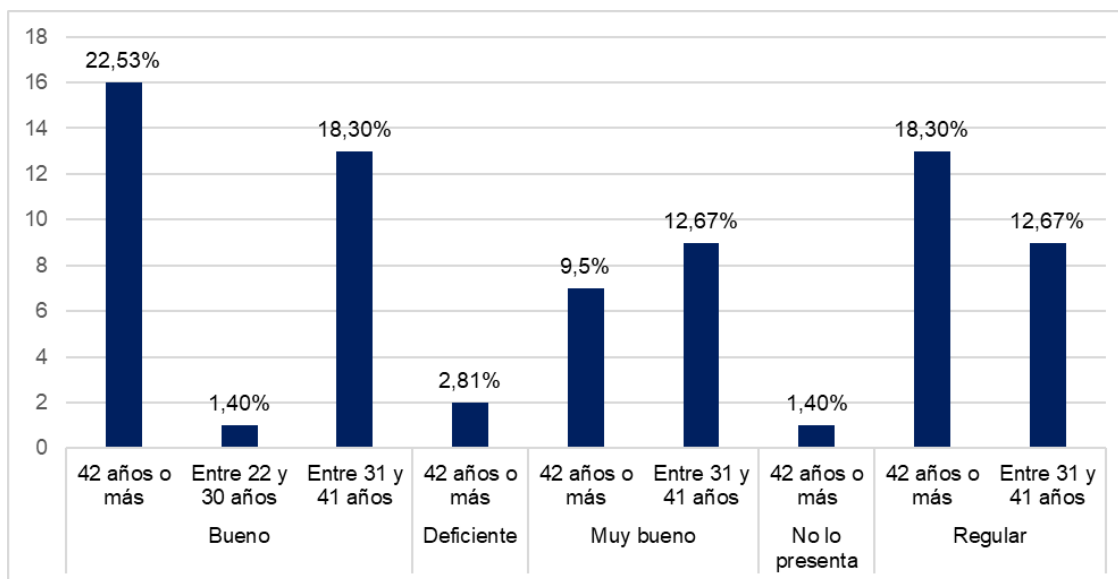
**Gráfica 9 – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de realizar feedbacks.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Al analizar la relación entre la edad del jefe y la capacidad del mismo de realizar *feedbacks* continuos, se observó que en su mayoría tienen una buena capacidad de reconocer el desempeño y esto se ve reflejado mayormente en jefes de más de 31 años.

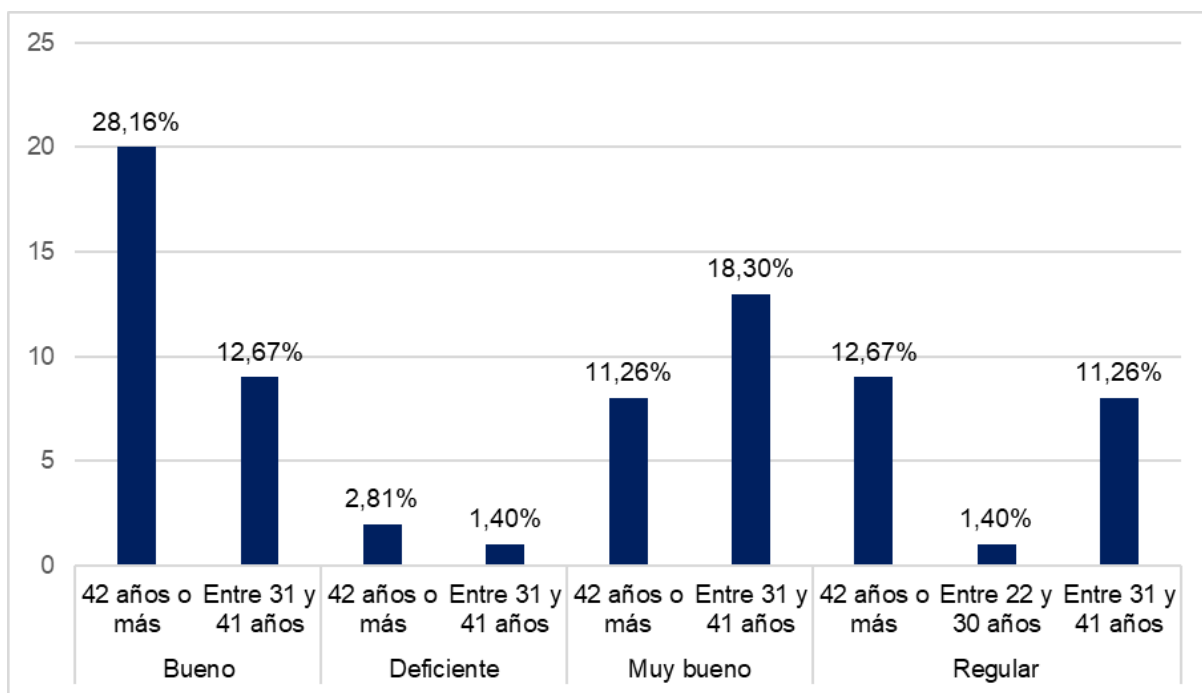
**Gráfica 10** – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de comunicarse.



*Fuente: Elaboración propia.*

Al observar el gráfico, se pudo notar un equilibrio entre las respuestas respecto de la capacidad de comunicarse y su vinculación con la edad de los jefes. Se destacan cantidades similares de respuestas respecto de una buena y una regular comunicación en jefes mayores de 31 años.

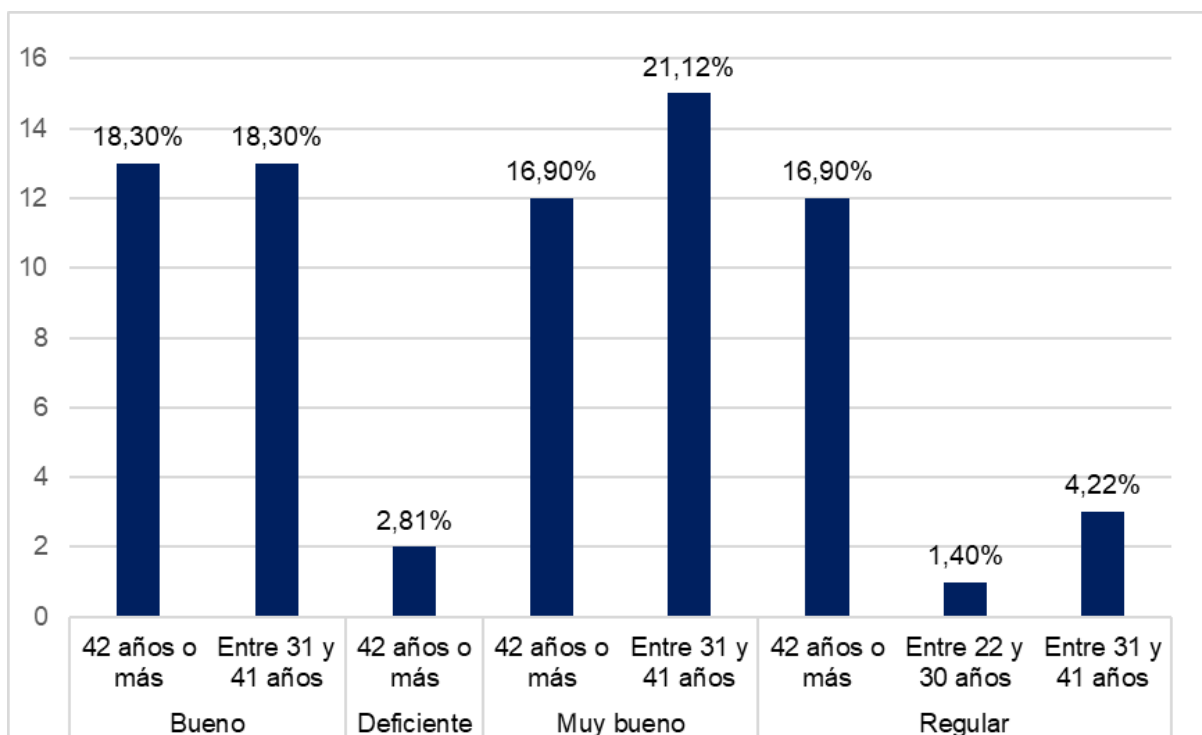
**Gráfica 11** – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de escucha.



*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto a la capacidad de saber escuchar, la respuesta más predominante fue una buena capacidad en jefes de más de 42 años. De todos modos, se pudo observar una similitud en las restantes contestaciones (muy bueno, bueno y regular) para aquellos jefes de 31 años o más.

**Gráfica 12** – Relación entre la edad del jefe y su capacidad de trabajar en equipo.



*Fuente: Elaboración propia.*

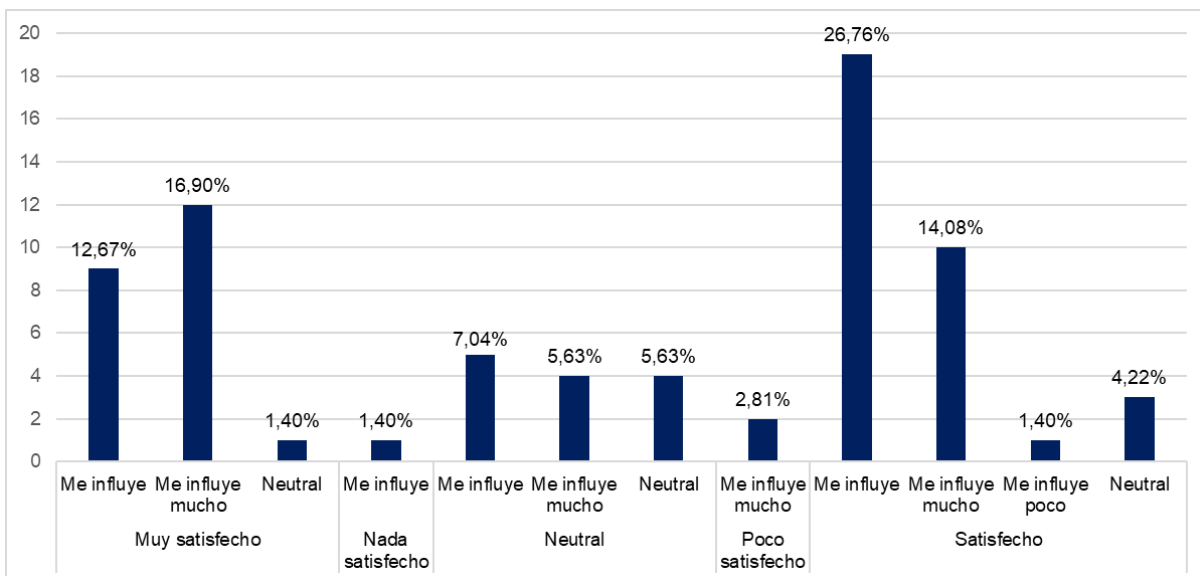
El dato a resaltar entre la edad del jefe y su capacidad de trabajar en equipo es que los jefes entre 31 y 41 años de edad, tienden a implementar en mayor medida esta modalidad de trabajo, ya que no hay diferencia en cuanto a una regular, buena y muy buena capacidad en aquellos jefes de 42 años o más.

Como otro aspecto a resaltar, se indagó acerca de las relaciones de estos jóvenes con sus superiores y sus pares, como este hecho les influye en su desarrollo laboral diario.

1972



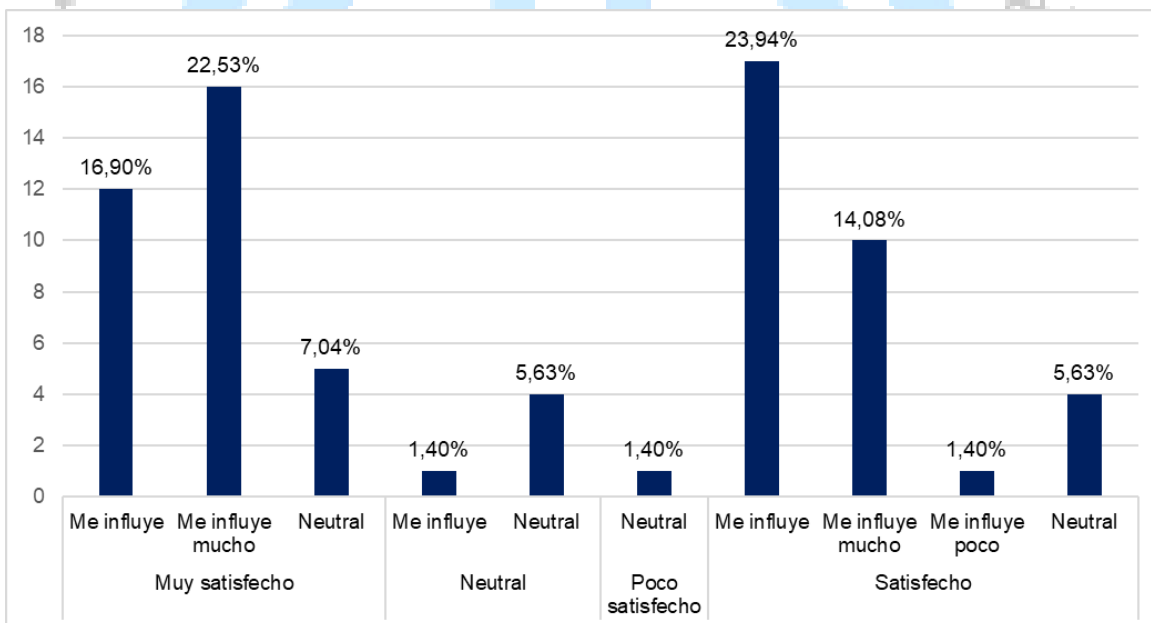
**Gráfica 13** – Relaciones con sus superiores e influencia en su desarrollo laboral diario.



*Fuente: Elaboración propia.*

Al ser consultados acerca de las relaciones con sus superiores y como eso les influye, se reflejó que en su mayoría se encuentran satisfechos y muy satisfechos en cuanto al vínculo con sus respectivos jefes, y que a su vez este hecho les influye en gran medida en su desarrollo laboral diario.

**Gráfica 14** – Relaciones con sus pares e influencia en su desarrollo laboral diario.



*Fuente: Elaboración propia.*

Al igual que en la relación anterior, se encuentran satisfechos y muy satisfechos en las relaciones interpersonales con sus pares, y esto también repercute, en gran medida, en su desempeño laboral.

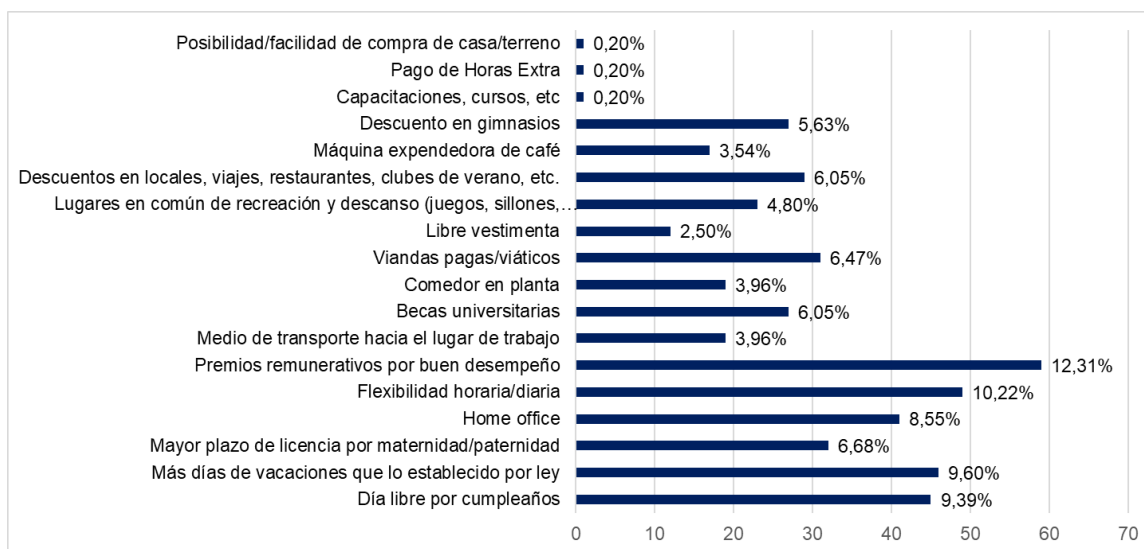
Como aspecto central de la investigación, se indagó acerca de los beneficios que implementa la organización a la cual pertenecen los jóvenes Millennials y aquellos que desean tener o mantener en sus puestos laborales.

**Gráfica 15 – Beneficios que implementa la organización a la cual pertenecen.**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica 16 – Beneficios que desean tener o mantener en sus puestos de trabajo.**



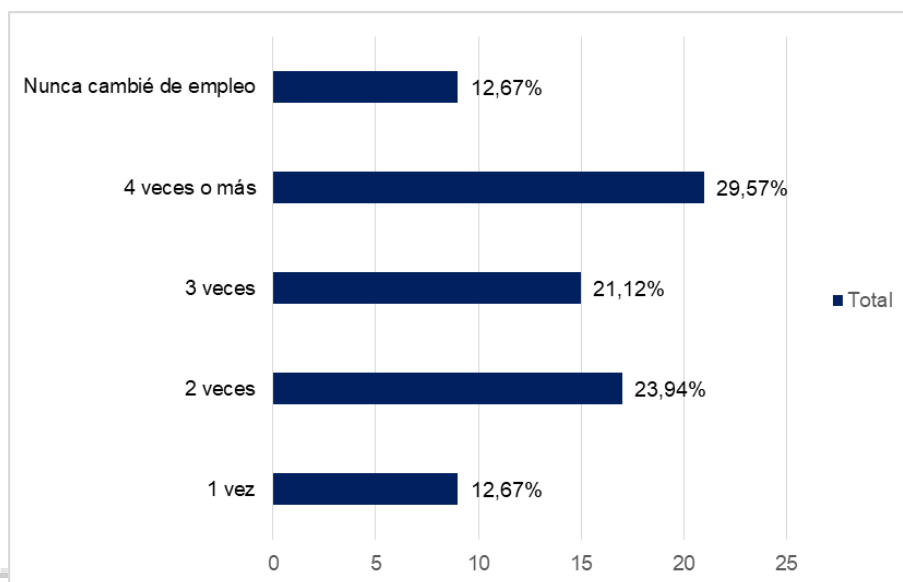
*Fuente: Elaboración propia.*

En la figura 15 se les solicitó que indicaran qué beneficios implementa actualmente la organización a la que pertenecen. Se obtuvieron como principales resultados la prepaga, el home office, el día libre por cumpleaños, la máquina expendedora de café y premios remunerativos por buen desempeño.

En cuanto a los beneficios más elegidos que los jóvenes Millennials desean tener o mantener en sus puestos de trabajo, se pueden destacar los siguientes: en primer lugar se encuentran los premios remunerativos por buen desempeño, luego la flexibilidad horaria/diaria, en tercer lugar más días de vacaciones que lo establecido por ley, en cuarto lugar el día libre por cumpleaños, en quinto lugar la realización de home office y por último, mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad.

Para finalizar, se consideró relevante consultarles cuantas veces han cambiado de empleo en su trayectoria laboral.

**Gráfica 17** – Cantidad de veces que cambiaron de empleo.



*Fuente: Elaboración propia.*

En esta gráfica, se puede observar que los colaboradores de la generación Y encuestados, han cambiado en su mayoría al menos 2 veces de empleo. Al ser consultados en una pregunta abierta en el cuestionario acerca de sus motivos, indicaron que las causas se deben a un mayor crecimiento profesional, mejores condiciones laborales y económicas, estabilidad, mejores beneficios, nuevos desafíos, mayor motivación y flexibilidad horaria.

## 9. Conclusiones

El principal propósito de la presente investigación consistió en indagar si las grandes empresas se encuentran actualmente realizando prácticas y acciones para captar, motivar y fidelizar a sus colaboradores Millennials.

En el marco teórico, se abordó para un mayor entendimiento, una descripción de lo que es considerada la administración de recursos humanos, y sus principales prácticas para la gestión de sus colaboradores, en base a los autores referentes de la temática presentados a lo largo de la investigación.

Se espera que el área de Talento Humano desarrolle una función de staff dentro de las organizaciones, donde pueda brindar asesoría y apoyo frente a los jefes de cada área, con el fin de promover políticas que permitan a los mismos la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Es así que, en estas condiciones, las prácticas de la administración del talento humano presentadas en la investigación, pueden ser abordadas de forma conjunta entre ambas partes, no siendo una tarea exclusiva del departamento de talento humano tal como aluden ciertos autores.

Por otra parte, se introdujo el concepto de motivación, planteando interrogantes tales como su influencia en el desempeño laboral y su relación con el éxito organizacional. Dicha problemática ha sido abordada por la psicología organizacional con el fin de comprender a las personas y brindar herramientas a los dirigentes empresariales sobre cómo gestionar a sus colaboradores para obtener tanto la productividad organizacional como la satisfacción del empleado.

Respecto a la conducta humana, se encuentra determinada por las motivaciones y necesidades que cada persona enfrenta en un determinado momento. Asimismo, éstas se encuentran condicionadas según la forma en la cual se percibe la realidad, teniendo en cuenta la crianza particular y el contexto sociocultural.

Con el fin de abordar la motivación, en la presente investigación se realizó una línea del tiempo donde se expusieron las principales teorías, y cómo fueron evolucionando sus enfoques a lo largo del tiempo. Cabe resaltar que existe una gran cantidad de teorías con

diversas miradas, las cuales intentan explicar el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones. Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, cada teoría se puede considerar válida en la medida que se parta de la base que describa el comportamiento de determinados colaboradores en ciertas ocasiones, sin caer en la generalización.

En la presente investigación se realizó un recorte teórico teniendo en cuenta las principales teorías de contenido y de procesos consideradas referentes en la temática. Si bien se podría inferir que las mismas han ido quedando obsoletas con el correr del tiempo, se decidió abordarlas ya que se consideran los pilares para el entendimiento del tema. A partir de esto, surge el siguiente interrogante: ¿Surgirán nuevas teorías que intenten explicar desde una mirada más actual el comportamiento de las nuevas generaciones?

Para abordar la temática principal de este estudio, se definió qué es considerada una generación. Consecutivamente, se realizó una descripción histórica de cada una de las generaciones presentes en el mercado laboral actual, teniendo en cuenta el contexto en el cual se desarrollaron, cómo esto influyó en el mundo del trabajo, y en la incorporación de la siguiente generación a la sociedad. Asimismo, se llevó a cabo una descripción exhaustiva de la generación Y en particular. A raíz de este abordaje, se investigó acerca del choque generacional que se vive actualmente en las organizaciones.

Con la finalidad de delimitar la presente investigación, se procedió a realizar una definición propia de grandes empresas en Argentina en función de parámetros prefijados.

En el diseño de la investigación, se trabajó con ocho organizaciones seleccionadas a partir de la definición realizada de las grandes empresas y del acceso a la información. Las mismas se encuentran radicadas en Argentina, principalmente en la Provincia de Neuquén, en el año 2022. En esta instancia, se entrevistaron a los referentes del área de talento humano de cada una de ellas con el fin de indagar acerca del conocimiento que tienen de los jóvenes Millennials, y de qué forma buscan motivarlos y fidelizarlos. A su vez, se realizaron mediante Google Forms encuestas a colaboradores de las mismas, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto de sus líderes, preferencias, motivaciones, etc. Para obtener un tercer enfoque, se entrevistó a un consultor organizacional, quien en su carácter de informante clave proporcionó su visión respecto de la temática.

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que actualmente la mayor parte de la nómina de colaboradores en las organizaciones se compone por jóvenes pertenecientes a la generación Y.

En concordancia con lo desarrollado en el marco teórico y la información obtenida en la investigación de campo, en general, se puede caracterizar a esta generación como personas que apuestan al cambio, a lo desconocido, a la búsqueda de mejores oportunidades. Viven como si la vida fuera una aventura, sin temores y con gran seguridad, lo cual se traduce en el desarraigo que los distingue y su estilo de vida nómada. Asimismo, se sienten atraídos por distintas culturas, por la posibilidad de realizar viajes e intercambios y encontrarse hiperconectados. Son jóvenes que buscan la sostenibilidad en el mundo y en las organizaciones, lo cual se traduce en que un 64% de los encuestados participarían ocasionalmente en causas de Responsabilidad Social, en mayor medida aquellas vinculadas al medioambiente. De todos modos, desde una mirada más crítica, los resultados arrojaron que son personas impacientes, consentidas y narcisistas.

De acuerdo con lo introducido por los autores citados en el marco teórico en relación a la habilidad de multitasking, tanto de la generación Y como de la Z, existe otra evidencia desarrollada por la neurociencia, la cual establece que dicha capacidad es un mito. Esto es así dado que no es posible prestar atención a dos o más actividades de una forma eficiente, sin que alguna de ellas se vea influenciada de manera negativa en su comprensión, realización, eficiencia, etc. Sobre la base de lo mencionado, se puede diferenciar el ‘multitasking físico’ (capacidad del cerebro de hacer varias actividades al mismo tiempo con distintas áreas del cerebro), del ‘multitasking cognitivo’ (cuando se deben procesar varias actividades con los pensamientos). Siendo este último, el que desencadena cansancio, estrés y menor productividad en las personas.

Siguiendo esta línea, se puede hacer alusión al neuroaprendizaje, el cual tiene como misión estudiar cómo las personas pueden acceder de mejor manera al conocimiento, investigando como el cerebro construye los significados y de que maneras se aprende mejor nuevos conceptos y habilidades. Aplicando esta definición a la generación bajo estudio, surgen como interrogantes: ¿Le darán las organizaciones la importancia

suficiente a la influencia de esta ciencia a la hora de capacitar y desarrollar a sus colaboradores?, ¿se plantearán nuevas modalidades de enseñanza dentro de las mismas?

En el mundo del trabajo, se observa que esta generación es resultadista, eficiente, comprometida, colaboradora y proactiva. A su vez, carecen de escrúpulos a la hora de cuestionar a la autoridad con el fin de alcanzar la practicidad en los procesos. Prefieren trabajar por objetivos, siempre que el trabajo les permita alcanzar sus objetivos personales. Para eso, les interesa acceder a una capacitación continua, al feedback constante. Un aspecto clave a destacar, es que desean alcanzar un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, junto con buenas relaciones de trabajo y un ambiente agradable.

Otro aspecto para concluir es que en los últimos años se ha visto una tendencia a una mayor rotación en sus puestos de trabajo, respecto de años anteriores. Se pudo observar en la encuesta realizada, que han cambiado al menos dos veces de empleo en su trayectoria laboral, y que su permanencia en las organizaciones ronda entre los dos y cinco años de antigüedad aproximadamente, lo cual acarrea altos costos para las organizaciones.

Cabe aclarar que dicha caracterización no es taxativa, sino que, en base a lo estudiado a lo largo de los últimos años, se pueden observar estos rasgos en gran parte de los jóvenes Millennials, lo cual no implica que todos se comporten de la misma manera.

Partiendo de las necesidades y demandas de esta generación desarrolladas a lo largo del presente estudio, se puede considerar a la pandemia por COVID-19, como un aspecto positivo, ya que fue un punto de inflexión que aceleró y favoreció la transición a una nueva modalidad de trabajo mixto, la cual llegó para quedarse. A partir del cruce de variables realizado en el análisis de los resultados, es posible observar una gran preferencia por esta modalidad, ya que logra satisfacer en parte su deseo de un mayor equilibrio laboral y personal.

Desde la mirada de las organizaciones, coinciden en que liderar a esta generación es una tarea compleja que implica diversos desafíos, tales como lograr una comunicación efectiva, estar atento a sus demandas, darle respuestas a su constante necesidad de



cambio, gestionar de la manera más eficiente posible su inmediatez y ansiedad, entre otros. A su vez, este hecho también implica que se deba romper con los modelos mentales de las generaciones precedentes que aún conviven en las organizaciones, de manera que puedan adaptarse a las nuevas formas de gestionar el capital humano.

Cabe considerar, por otra parte, que los colaboradores tal como lo define la Responsabilidad Social, son una de las partes interesadas de las organizaciones, siendo el capital más importante para las mismas. Es por este motivo que es necesario llevar a cabo estrategias de fidelización con el fin de evitar no solo la pérdida de un colaborador sino también la fuga de redes de contactos y conocimientos adquiridos.

Luego de haber investigado, hemos concluido también que, si bien en líneas generales, las organizaciones y sus gerentes identifican y tienen conocimiento acerca de esta generación y sus características, expectativas y necesidades, aún no parten desde este punto para el análisis e implementación de prácticas que logren captarlos, motivarlos y fidelizarlos. Es decir, no se encontraron evidencias de que se estén realizando acciones específicas respecto de esta generación.

Esto no quiere decir que las grandes empresas no estén implementando prácticas y beneficios para sus miembros. En los resultados obtenidos, se destacan en mayor medida como beneficios otorgados el home office, la flexibilidad diaria y horaria, más días de vacaciones que lo establecido por ley (se computan días hábiles), premios remunerativos por buen desempeño, becas universitarias, descuentos o cupones, día libre por cumpleaños, etc. De todos modos, en la mayoría de los casos no hay un planeamiento de los mismos, sino que son brindados en función de los reclamos de sus colaboradores o porque lo realiza la competencia.

Para finalizar, es una realidad que en muchos casos no alcanza con lo que las organizaciones pueden ofrecerles a estos jóvenes, ya que su estilo de vida inevitablemente determina que permanezcan cortos periodos de tiempo en un empleo para luego salir en búsqueda de mejores oportunidades. Por lo tanto, se considera que las organizaciones deberían llevar a cabo un cambio de paradigma en la gestión del talento humano, y de la generación Y en particular, buscando la manera más acorde de motivarlos y fidelizarlos,

a la misma vez que aprenden a convivir con esta constante rotación de sus colaboradores, lo cual no debe ser pensado desde un enfoque sumamente negativo, ya que también le aporta nuevas miradas y conocimientos a la organización.

## 10.Sugerencias

Como aporte al campo disciplinario, en base a lo investigado y concluido, se puede sugerir que las organizaciones a la hora de planificar e implementar prácticas y beneficios con el fin de captar, motivar y fidelizar a sus colaboradores, deberían gestionarlo teniendo en cuenta las características y necesidades de la generación predominante a la cual se enfrentan.

En relación a la captación de esta generación, se recomienda la implementación del reclutamiento online, también conocido como '*e-recruiting*', teniendo en cuenta la vinculación de estas nuevas generaciones con las TIC y su necesidad constante de estar hiperconectados, ya que este método permite un mayor alcance a través de plataformas tales como Likendin.

A su vez, atento a que los jóvenes Millennials se sienten atraídos cada vez más por las organizaciones que llevan a cabo prácticas de Responsabilidad Social y contribuyan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se sugiere que las mismas puedan incluirlas dentro de sus estrategias corporativas, en caso de que aún no lo estén realizando, aprovechando este aspecto diferenciador a la hora de presentar una propuesta laboral para captar a la generación Y.

Con el objeto de alcanzar una mayor motivación de los colaboradores, y partiendo de la base de que las personas experimentan necesidades y aspiraciones diferentes a lo largo de su vida, según la etapa en la que se encuentran, se sugiere que las organizaciones puedan implementar una co-construcción con sus colaboradores, escuchando sus opiniones y sugerencias de mejoras. A partir de esto, se podría pensar en “canastas de beneficios” donde cada persona seleccione el beneficio que más se ajuste acorde a sus necesidades y gustos, como por ejemplo más días de vacaciones, jornadas más cortas, bonos o descuentos, etc.

Se puede señalar además que las organizaciones incorporen y desarrollen prácticas que generen un mayor distendimiento y flexibilidad en el desarrollo laboral diario. Una forma de contribuir a esto sería, de ser posible según el puesto, la implementación del trabajo por objetivos, y que una vez alcanzados los mismos antes del tiempo estipulado, el colaborador pueda disponer de ese tiempo sobrante para lograr un mayor balance entre su vida laboral y personal.

Podemos incluir como otro factor motivacional el liderazgo distribuido y la gestión de trabajos por proyectos ad hoc, lo cual implica una modalidad de trabajo en la cual se distribuye el poder en la toma de decisiones, permitiendo alcanzar nuevas oportunidades, metas y desafíos que mantengan a los colaboradores incentivados.

En base a lo planteado respecto del neuroaprendizaje y sus respectivos interrogantes, se propone que las organizaciones se capaciten en relación al estudio de las neurociencias, para entender cómo aprenden los colaboradores Millennials, y poder implementar programas de aprendizaje adecuados a cada uno de ellos. En este aspecto, el *'E-Learning'* puede ser considerado como otro factor clave para motivar a los jóvenes Millennials, ya que implica un tipo de enseñanza online que permite al usuario interactuar con el material de estudio a través de la utilización de diversas herramientas informáticas, lo cual según lo estudiado es sumamente valorado por los mismos.

Es importante en relación a este aspecto, que las organizaciones y los gerentes logren descifrar la manera más eficiente a la hora de comunicar a los jóvenes Millennials. Asimismo, se considera necesario que se pueda lograr una comunicación clara, directa y compartida, dejando atrás la comunicación unilateral para implementar una bilateral.

Con el fin de fidelizar a los colaboradores, se sugiere el endomarketing, también conocido como marketing interno, de forma que se logre mejorar la imagen que los mismos tienen de la organización, a través de hacerlos sentir como una parte importante dentro la empresa. Para lograr este objetivo, se proponen estrategias de integración tales como fiestas de fin de año, after office, actividades familiares, entre otras. A su vez, es fundamental mejorar la comunicación interna, brindar charlas y eventos motivacionales, reconocer y agradecer a los colaboradores, etc.

Para terminar, se propone tomar los interrogantes planteados a lo largo de la investigación, y todos aquellos que puedan surgir a partir de la lectura de la misma, como futuras líneas de investigación para intentar dar respuesta a esta problemática actual que incide en el mundo de las organizaciones.



## 11. Bibliografía

- AFIP. (s.f.). *AFIP PYMES*. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Alosp, R. (2013). *The trophy kids grow up*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey-Bass. Obtenido de <https://www.wiley.com/en-us/The+Trophy+Kids+Grow+Up%3A+How+the+Millennial+Generation+is+Shaking+Up+the+Workplace-p-9780470229545>
- Araya-Castillo, L. P.-G. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arrieta-Salas, C. N.-C. (2008). *Motivación en el trabajo: viejas teorías*. Revista Universidad de Costa Rica. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/23-Article%20Text-128-1-10-20110210%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/23-Article%20Text-128-1-10-20110210%20(2).pdf)
- Baird, L. &. (1988). *Managing two fits of strategic human resource management* (Vol. 13). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258359?origin=crossref>
- Barron Paredes, P. R. (2020). *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco- Ica*. Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON%20PAREDES%20%20PAUL%20RICARDO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becker, B. H. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, Strategy, and performance*. Harvard Business School Press., Boston. Obtenido de [https://www.academia.edu/35078175/THE\\_HR\\_SCORECARD\\_Linking\\_People\\_Strategy\\_and\\_Performance](https://www.academia.edu/35078175/THE_HR_SCORECARD_Linking_People_Strategy_and_Performance)
- Bongiovanni, N. &. (2016). Características y expectativas laborales de la Generación "Y". *ADENAG*, 15-20. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/330854371\\_Evolucion\\_del\\_concepto\\_de\\_Procesos\\_Organizacionales](https://www.researchgate.net/publication/330854371_Evolucion_del_concepto_de_Procesos_Organizacionales)
- Bruzera, E. (2022). Consultor. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Casarone Nuñez, V. C. (2014). Generación "Y" el gran desafío en el mundo del trabajo. *Trabajo final de grado*. Universidad de la República., Uruguay. Obtenido de [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg\\_casarone\\_daniela\\_30-10-2014\\_0.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf)
- Castro Gómez, V. (2019). *Comunicación y Generación Z: Los Centennials tienen la palabra*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50168/TG%20-%20Castro%20Gomez%20Valeria.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de

- <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Novena, Ed.) México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Concepción Casas Quispe, J. (2020). *Generación Z: Evolución y características*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15217/Casas\\_Quispe\\_Javier\\_Concepci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15217/Casas_Quispe_Javier_Concepci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dessler, G. &. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (Quinta ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Dychtwald, K. E. (2007). *Retención del talento*. Lid, Harvard Business Press. Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/Retencion-del-talento>
- Franco Garcia, M. (2018). ¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”? Tesis. Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Turismo., Neuquén, Argentina. Obtenido de <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15364/Trabajo%20final-Tesis%20Margarita%20Franco%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franichevich, A. &. (2010). *Conexión Intergeneracional*. Buenos Aires, Argentina : Temas Grupo.
- García de Hurtado, M. C. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: De recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- Gerente1. (03 de 2022). Grupo Schroeder S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente2. (2022). Banco Provincia de Neuquén S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente3. (2022). Farmacia del Pueblo. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente4. (2022). H&P Inc. . (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente5. (2022). Pampa Energía S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente6. (2022). PAE S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente7. (2022). OSDE S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- Gerente8. (2022). Banco Santander S.A. (P. M. Martelli Ines, Entrevistador)
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Paper*. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)
- Goyenechea, D. (2016). *Las motivaciones y expectativas laborales de la Generación "Y o Millennials"*. Univerisad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/12679>

- Gutiérrez Gómez, A. &. (2018). *Propuesta para la retención de la generación Millennial en las empresas*. Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36808>
- Guzmán, P. (2016). Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones. *Trabajo final de grado*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina . Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8126/guzmn-paula.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8126/guzmn-paula.pdf)
- Hernandez Calderon, G. &. (2009). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79815640010.pdf>
- Humanos, M. d. (2013). *InfoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm>
- Jodar Viale, J. (2022).
- Lobo, X. (2013). *Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y*. Universidad Argentina de la Empresa. , Buenos Aires , Argentina . Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2492/Lobo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lombardía, P. S. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de la generación Y*. Universidad de Navarra. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Mascó, A. (2012). *Entre Generaciones*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial. Obtenido de [https://www.buscalibre.com.ar/libro-entre-generaciones/9789871826483/p/52824532?gclid=Cj0KCQiA64GRBhCZARIsAHOLriJjhZOMwACkX89qPPfD9sw5bzKAWqc2hTpzPR5KLIAggd0IWlePqNEAg-7EALw\\_wcB](https://www.buscalibre.com.ar/libro-entre-generaciones/9789871826483/p/52824532?gclid=Cj0KCQiA64GRBhCZARIsAHOLriJjhZOMwACkX89qPPfD9sw5bzKAWqc2hTpzPR5KLIAggd0IWlePqNEAg-7EALw_wcB)
- Mendieta Ramírez, A. E. (2020). Millennials en torno a la comunicación y cultura para la educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.*, 10(19). Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000200006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000200006)
- Molina Blandon, G. I. (2016). *La generación sin jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083\\_MolinaBlandonGI.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf)
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo.
- Morales, P. (2022).
- Muñoz, L. A. (2011). *Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME*. Obtenido de <http://www.areas.com/empleo/politicaretributiva-flexible.html>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510/525>

- Paulone, A. &. (2012). Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas. *Trabajo final de grado*. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3992/Paulone.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña Rivas, H. C. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192 . doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales*. Universidad de San Andrés., Buenos Aires . Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2c%20Sof%3%ada%20Magdalena.pdf>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*. Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas., Medellín, Colombia . Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Puñales, L. (2015). *¿Cómo retener y aprovechar a los talentos Millennials?* Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/-como-retener-y-aprovechar-a-los-talentos-millennials--201512712300>
- Quincho, A. &. (2019). *Retención laboral en la generación de Millennials*. Universidad ESAN, Lima , Perú. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1774/2019\\_MAO\\_DP\\_14-1\\_06\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1774/2019_MAO_DP_14-1_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Rivera, C. (2017). Millennials: El nuevo reto del Marketing. *Realidad Empresarial*. doi:<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen. Obtenido de [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)
- Saccone, E. M. (2016). Evolución del concepto de Procesos Organizacionales. *Adenag*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/330854371\\_Evolucion\\_del\\_concepto\\_de\\_Procesos\\_Organizacionales](https://www.researchgate.net/publication/330854371_Evolucion_del_concepto_de_Procesos_Organizacionales)
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- SOLO, c. e. (2015). *El choque generacional en las organciones: Problemas y oportunidades*. España. Obtenido de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)



- Tapia Villagómez, I. (2018). *Los Centennials, una generación diferente a los Millennials*. Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla , Mexico . Obtenido de <http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/3721/enviar%203.pdf?sequence=1>
- Tauber de Freitas, A. (2018). Como mantener a los empleados "Millenials" satisfechos en su puesto de trabajo: Un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argetina. *Trabajo final de grado* . Universidad de San Andres, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16114/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Tauber%20de%20Freitas%2C%20Alex.pdf>
- Trejo, J. M. (2022).
- Valdés Herrera, C. (2012). *La Motivación*. Universidad de Perú, Lima. Obtenido de <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (Onceava ed.). México: Pearson Education. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Wefald, A. J. (2009). Construct Dimensionality of Engagement. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91–111. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/23805755\\_Construct\\_Dimensionality\\_of\\_Engagement\\_and\\_its\\_Relation\\_With\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/23805755_Construct_Dimensionality_of_Engagement_and_its_Relation_With_Satisfaction)
- Werther, W. B. (2008). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México.: McGraw-Hill. . Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

## 12.ANEXO

### *Anexo I – Transcripción de entrevistas*

#### **Entrevista N° 1**

**Organización:** Grupo Schroeder S.A. (Leben Salud, Agricultores y Medios de Comunicación).

**Cargo:** Gerente corporativo de RRHH. Contador Público, Posgrado en Conducción estratégica de RRHH.

**Fecha de la entrevista:** 31/03/2022

#### ***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Somos un grupo económico fundado en el año 2001, que se encuentra diversificado en tres unidades de negocios. Una unidad es Leben Salud, otra es la de producción agropecuaria (producción de cerezas y manzanas en chacras y en la bodega Schoreder) y tenemos la otra unidad de negocios de medios de comunicación (Lu5, La mañana de Neuquén). Es un negocio muy diversificado, en muchos prevalece el personal femenino (en salud el 74% son mujeres), en otros el masculino (en la bodega el 85% son hombres) y en medios de comunicación hay un 60% mujeres y 40% hombres.

Somos alrededor de 1200 personas en total, un referente importante en la región como empleador. Tenemos personal con nivel educativo secundario hasta gente con maestrías y doctorados, distribuidos en las tres unidades de negocios.

Yo soy gerente corporativo de RRHH.

#### ***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Este tema de las nuevas generaciones lo vengo tratando desde hace muchos años, te diría desde el año 2007, con una consultora muy relevante. La única conclusión que sacamos es que debemos tratar a las nuevas generaciones de una forma distinta a la que nos trataron a nosotros; que todo lo que habíamos aprendido teníamos que desaprenderlo. Debimos comenzar a ser empáticos y tratar de conducirlos, liderarlos y acompañarlos de una

manera más actual, eso no está exento de tropezones, idas y vueltas y problemas de distinta índole que tenemos siempre en las organizaciones.

En RRHH tenemos la obligación de cambiar y no podemos quedarnos; más nosotros que venimos de generaciones mucho más estructuradas, con conceptos muy arraigados, pocos flexibles. Si nosotros no cambiamos no podemos ocupar ningún puesto. Y también debemos adecuarnos a la coyuntura social del lugar donde trabajamos, ya sea Cipolletti, Neuquén, Buenos Aires, Mendoza, etc. ya que esto influye mucho en la forma de tomar decisiones, liderar, y cómo manejar a las nuevas generaciones.

Cada vez más rápido las nuevas generaciones acceden a puestos de poder porque el poder cada vez es más chato, se distribuye más la toma de decisiones y genera más responsabilidades a las nuevas generaciones, que antes tenían un poco más de tiempo para hacerse cargo de esas situaciones. La información, los datos y las nuevas tecnologías se tienen, aunque no las busquemos y nos llegan para tomar las decisiones aunque no queramos.

Considero que la generación Y son personas que le dan mucha relevancia al día a día, son menos estratégicos en su pensamiento y por eso son muy efectivos, resultadistas, orientados a obtener el resultado de manera rápida, eficiente y con mucha calidad porque lo quieren hacer en su horario de trabajo.

Necesitan tener un equilibrio entre su vida laboral y personal, es una condición fundamental para cualquier colaborador dentro de esta generación. Están muy enfocados en su progreso profesional, en generar muy buenas relaciones laborales. Absolutamente necesitados de un buen ambiente de trabajo. Son muy colaboradores, siempre y cuando tengan un objetivo claro, sino es como que no les importa nada. Eso obliga a las organizaciones a replantearse cuando hay ambigüedades y a ser mucho más efectivos, claros y decididos al momento de enfocarnos. Tuvimos que revisar todas las descripciones de puestos porque tenemos que ser muy precisos con lo que necesitamos y con lo que tienen que hacer.

### ***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

El 60% de nuestros colaboradores son menores de 40 años, en su mayoría son todos generación Y.

***4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?***

Liderar a esta generación tiene el desafío principal que es estar atentos a sus necesidades. El mejor líder es el que logra compatibilizar las necesidades de la organización con las necesidades de sus colaboradores. Hay que estar muy atentos a ser muy claros con sus objetivos, con sus responsabilidades y tareas a realizar, al equilibrio entre su vida personal y laboral, a no dar por sentadas ciertas cuestiones que por la experiencia que uno tiene como líder van a ser asimiladas de una manera rápida y sin comunicar con claridad a sus colaboradores. Tiene que haber un programa muy claro de comunicación, a través de varios medios, no solamente los que nos imaginamos sino aquellos que vemos que otros usan (WhatsApp, Instagram, Facebook, entre otros). Sabemos que a veces lo hacemos de manera desprolija o con errores, pero la mejor forma de liderar a los Millennials es estar un paso adelante y atentos a sus necesidades. Cuando vemos que a alguien se le ocurrió algo prestarle atención. No nos sale rápido ni como quisiéramos, lo hacemos como podemos porque las organizaciones a veces tenemos tiempos diferentes y no se pueden tomar las decisiones con la rapidez que necesitamos.

Es importante entender también el efecto al revés, respecto a cómo influyen los Millennials en las organizaciones, las obligan a pensar distinto, a tener procesos distintos, a tener nuevas ideas y ser abiertos. No como en el pasado que no se cuestionaban las formas de hacer las cosas, ya que eran de una forma y no se cambiaban.

En las tres unidades de negocios hay distintas islas entre los pensamientos de cada uno. Hay algunos que están abiertos a progresar y cambiar, y otros que no, entonces desde RRHH a veces se hace complejo poder amalgamar estas situaciones y generar una cultura uniforme y homogénea, tratando de evitar discusiones, una alta rotación, etc. Hay que tener en cuenta que las organizaciones son organismos vivos, complejos, con contradicciones, aciertos y errores.

***5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?***

Si, considero que tiene que haber un cambio de paradigma muy grande. Yo creo que se tiene que empezar a pensar en el corto plazo e implementarse a mediano plazo. Creo que, de acá a cinco o diez años, ese paradigma tiene que estar definitivamente incorporado. Hoy un cambio de paradigma es el trabajo a distancia gracias a la pandemia, la cual nos obligó y cambió todo. Actualmente la modalidad que tenemos es mixta, en la parte industrial es presencial, en la parte de salud nos vimos obligados a hacer hasta hace poco home office, a mediados del año pasado hacíamos 50% home office y 50% presencial. Desde principios de este mes hacemos 75% presencial y 25% home office, pero ya está instalado lo mixto, se está viendo si se va a mantener en el tiempo porque el costo es mucho más bajo para el colaborador y para la empresa, hay un montón de beneficios que trae aparejado el home office en cuanto al costo del traslado de personas, al costo del papel, etc. Eso es parte de cambiar el paradigma.

**6. *¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?***

- Día libre por cumpleaños: no hay día libre por cumpleaños, pero se festeja en la organización.
- Más días de vacaciones que lo establecido por ley: en algunos casos hay más días por vacaciones.
- Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: aún no está tratado, pero hay bastante flexibilidad para las personas en lo que tiene que ver con licencias por maternidad y enfermedades. Si bien no hay nada formal escrito o físico determinado, hay mucha atención en esos temas. De todos modos, esta flexibilidad tiene que ver más con la mujer que con el hombre.
- Home office: si tenemos como ya les comenté recientemente.
- Flexibilidad horaria/diaria: estamos teniendo según las situaciones.
- Premios remunerativos por buen desempeño: no es común brindarlos, pero en algunos casos se otorgaron.
- Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: únicamente se tiene para el personal de la bodega porque es un lugar alejado, o en los casos que se tengan que trasladar a otras localidades por determinadas cuestiones. Si no se lo traslada se le reconoce el gasto del combustible.

-Becas universitarias: si tenemos, tiene que ver más con el tema de salud, aunque en el área de recursos humanos hay dos personas becadas en la universidad. También se logró que les den descuentos en las universidades y terciarios a los colaboradores y a su grupo conviviente.

-Comedor en planta: no se tiene, únicamente en la bodega.

-Viandas pagas/viáticos: no tenemos.

-Libre vestimenta: el código de vestimenta es elegante sport, nadie se fija específicamente que se pone cada uno. Respecto a los colaboradores de atención al público, si tienen uniforme, los médicos y enfermeros también para la identificación de su puesto, y en los lugares de producción específica con vestimenta de seguridad correspondiente.

-Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): no tenemos.

-Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: tenemos algunos descuentos en restaurantes o sorteos y premios que conseguimos a través de los medios de comunicación.

-Máquina expendedora: no tenemos. Proveemos de galletitas, frutas, dispenser de agua fría y caliente para que cada uno tome su mate, té o café.

-Descuento en gimnasios: no tenemos.

-Otro: no tenemos.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

Tenemos un mayor índice de rotación en los enfermeros por una cuestión de desgaste y de querer cambiar de lugar. Nuestro promedio de permanencia es aproximadamente de 3 o 4 años. Creemos que tiene que ver con la región; los jóvenes buscan un futuro diferente con mayores oportunidades; es distinto entre quienes se educaron en otro lugar y vuelven a esta zona y quienes se educaron acá y miran otros lugares con más oportunidades.

Este promedio se mantiene, hemos hecho estadísticas desde el año 2017 y se mantiene el índice de rotación y permanencia. Incluso la pandemia hizo que la gente se arraigara mucho a su lugar de trabajo, siendo positivo para las organizaciones porque generó un

sentido de pertenencia muy fuerte. Nosotros bancamos mucho a nuestros colaboradores porque sin ellos no podemos ser lo que somos. Nunca se dejó de pagar el sueldo y se pagó en tiempo y forma, siempre se mantuvieron los incrementos definidos por las paritarias, pudimos brindar a través de nuestra unidad de negocio de salud un respaldo inmediato para que cuando algún empleado o alguien de su familia tuviera algún síntoma se hisopara, se les diera cama, sin importar si tenían la obra social al día o si había lugar o no.

Somos muy humanitarios respecto del trato del paciente en general y en particular de nuestro personal. En el peor momento estábamos todos unidos. Eso en situaciones críticas es muy valorable, y muchos Millennials tuvieron que salir a pedir ayuda por sus padres, se tuvieron que hacer cargo de sus familias. En épocas pasadas las mujeres se hicieron jefas del hogar, hoy los jóvenes se hicieron jefes del hogar porque sus padres se quedaron sin trabajo o no podían salir a trabajar y había que mantener el hogar. Todo esto hace que los Millennials dejen de ser mentales, los lleva a un desarrollo intelectual y a hacerse cargo de responsabilidades de manera mucho más abrupta.

## **Entrevista N° 2**

**Organización:** Banco Provincia de Neuquén S.A.

**Cargo:** Responsable de Capacitación y Desarrollo. Lic en Administración, Máster en RRHH.

**Fecha de la entrevista:** 12/04/2022

### ***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Banco Provincia de Neuquén S.A. es una organización fundada en el año 1960, tiene aproximadamente 1300 colaboradores, la mitad se encuentra trabajando en sucursales y la otra mitad en áreas centrales. Tenemos una sucursal en Buenos Aires, sucursales en la provincia de Rio Negro y principalmente en la provincia de Neuquén, donde se encuentra la sede principal conocida como la torre BPN. Es la primera torre sustentable de la Patagonia, certificada.

La estructura es piramidal compuesta por el directorio, un gerente general, gerentes departamentales, y mandos medios en las distintas sucursales. Vamos a cumplir sesenta

y dos años, surge como una entidad que quiere fortalecer las localidades y ser el jefe financiero de las mismas para contribuir a su desarrollo comercial y financiero. Si bien somos una SA, el 90% de las acciones pertenecen al Estado Provincial. Sigue cumpliendo pese a esto su rol social atendiendo a aquellas localidades donde no son comercialmente rentables, pero sí lo son socialmente. En alguna de ellas somos el único ente financiero operando. En cuanto a nuestro rubro, somos un banco universal, atendemos todos los negocios tradicionales y también los relacionados a la provincia. Somos agentes de retención.

***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Respecto a las generaciones, entiendo toda esta cuestión y entiendo su división. Sé que hay a nivel general una fuga de estos jóvenes Millennials, pero en el banco no se comportan de la misma forma. Se piensa que los jóvenes que ingresan a las empresas son muy inquietos, pero a diferencia de lo que pasa en la generalidad, nosotros no tenemos un alto nivel de rotación en nuestros colaboradores, y sobre todo en la generación Y. En la mayoría de los casos entran en el banco y se jubilan en el banco, ya que, en muchas localidades, es una de las mejores empresas para trabajar.

Este segmento es mucho más ágil y tiene la capacidad de adaptarse más rápido. Por lo general son más generalistas que específicos.

Entendemos que están más orientados a la tecnología, que son más inquietos a la hora de capacitarse y entrenarse, tenemos una academia digital ya que vimos que cambió a raíz de la pandemia la forma de consumir el contenido, en donde la gente puede consumir en función de su necesidad, tiempo y ganas lo que quiera. Ya no es el curso virtual de 8 horas, tenemos muchos cursos y no solo limitados al negocio del banco; puedes estudiar tecnología, temas relacionados a la cultura, al arte, o a la formación que a cada uno le atraiga.

***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

Tenemos actualmente un 30% de colaboradores Millennials en la organización aproximadamente.



***4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?***

En cuanto a cómo es liderarlos dentro de la empresa vuelvo a remarcar que no sucede como en la generalidad. Al no tener esa fuga de talentos y gran rotación, no se presenta como un desafío y por eso actualmente no estamos enfocados en cómo liderarlos, ya que no hemos tenido grandes problemas. Entendemos que hay una diferencia generacional entre los que ingresan y sus líderes, que por lo general son personas más grandes, y por eso durante muchos años los hemos capacitado sobre este tema.

Los principales desafíos son lograr que la persona se adapte, que pueda tener una comunicación con su líder. Tenemos para eso un proceso de descripción de desempeño donde es muy importante el feedback permanente, y para eso tenemos herramientas que lo facilitan. La gestión de desempeño, actividades recreativas con orientación en el bienestar, salud, alimentación. Además, tenemos una herramienta que se premia a través de una estrella en base a distintos ejes (innovación, liderazgo, colaboración, etc.) Alguien puede recibir estrellas digitales de su jefe o cualquier otra persona que reconozca su trabajo, independientemente de la sucursal a la que pertenezca. Eso hace que se sientan reconocidos y que tengan ese mismo necesario para cualquier puesto. Además, tenemos medición de clima, a través de una encuesta que se realiza cada dos años, y armamos planes de acciones globales o individuales para que se vayan mejorando los indicadores. También contamos con pausas activas hasta olimpiadas donde a través del deporte se fortalece la integración, el conocimiento, valores, etc.

En síntesis, el gran desafío es cómo hacer para que la persona pueda rendir al máximo, y para eso tienen que estar motivada, bien emocionalmente, con su líder, contento con lo que hace, con proyección de su carrera, sentirse identificado con los valores de la empresa y de su jefe. Para todo esto es importante el diálogo, tener espacios de feedback y reflexión. Tenemos comprobado que, si no hay feedback, sea positivo o negativo, después los resultados no son buenos. Tratamos de que si hay cosas que corregir siempre sea desde lo positivo.

***5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio***

***de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?***

Considero que hay que hacer a corto plazo este cambio de paradigma. Las tendencias y prácticas cambian permanentemente, la pandemia nos marcó un cambio de paradigma y del comportamiento, y frente a eso hay que abordarlo y contenerlo desde otro punto.

***6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?***

-Día libre por cumpleaños: antes te daban una torta para que puedas compartir el día de tu cumpleaños con tus compañeros. A raíz de la pandemia no fue posible, y ahora si te dan el día para que te lo tomes ese día o cualquier otro dentro del mismo mes.

-Más días de vacaciones que lo establecido por ley: a diferencia de otras empresas, tenemos días hábiles de vacaciones, y eso hace que tengamos más días que si fueran de corrido.

-Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: adherimos a mayores plazos de paternidad y maternidad.

-Home office: hoy en día estamos bajo un sistema híbrido, donde las sucursales trabajan de forma presencial pero las áreas centrales tienen una semana de forma presencial y una semana de forma remota. Esta cuestión ya quedó fijada como política.

-Flexibilidad horaria/diaria: no es posible en sucursales debido a la atención al público y porque dependemos de ese horario. Nuestro horario de trabajo es de 8:00 a 15:30 horas aproximadamente, lo cual no es mucho tiempo en comparación a otros trabajos. De todas formas, si alguien tiene que hacer un trámite personal, se charla y su líder lo autoriza. No tenemos viernes flexibles, está en la agenda, pero no se implementó.

-Premios remunerativos por buen desempeño: todavía no tenemos. Esa medición es bastante reciente en la empresa, el paso siguiente es empezar a reconocerlo. Sin embargo, en los puestos comerciales si tienen incentivos por ventas y desempeño.

-Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: no tenemos.

-Becas universitarias: tenemos un programa de becas universitarias para títulos de grado, posgrado, maestría y especializaciones. Actualmente tenemos 32 personas en los mismos, y 7 profesionales recibidos en los 4 años de antigüedad que lleva implementado.

-Comedor en planta: contamos con un comedor en un piso exclusivo destinado a esa finalidad, y además cada piso tiene su propio comedor. También, hay espacios al aire libre con decks.

-Viandas pagas/viáticos: si tenemos, sobre todo para puestos en sucursales. En el caso de los gerentes, tesoreros y contadores como están sujetos a un proceso de rotación, se les reconoce la vivienda y los viáticos. Lo mismo si se realizan cursos en otras localidades.

-Libre vestimenta: tenemos en áreas centrales, junto con un código casual para los días viernes donde la gente puede venir en zapatillas y jean. Los puestos en sucursales que tienen atención al cliente tienen uniforme por una cuestión de cuidar la imagen corporativa.

-Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): Cada piso del área central tiene un lugar de relajación, salas de reuniones, salas privadas para realizar llamadas. Sin embargo, no contamos con juegos, en algún momento se charló, pero no se implementó.

-Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: recientemente lanzamos un espacio de beneficios, a través de un convenio con una empresa que se llama Cuponstar, que se encarga de ofrecer beneficios tanto locales como a nivel global y descuentos de gimnasio, de pausas activas, gastronomía, compras, turismo, etc.

-Máquina expendedora: tenemos junto con frutas y frutos secos.

-Descuento en gimnasios: tenemos a través de Cuponstar.

-Otro: tenemos una plataforma que se llama 'BPN con vos' la cual brinda beneficios como caja navideña, regalos por nacimiento y casamiento, el primer o último día de clases pueden acompañar a sus hijos, uniformes, un lactario, un plan de vacunación, programa de alimentación saludable, todos los productos del banco bonificados al 100%, un reconocimiento de un monto fijo en guardería para sus hijos, bonificación en seguros, reconocimientos para aquellas personas con título universitario y terciario, préstamos con tasas preferenciales, un fondo compensador optativo para la jubilación. Además, tenemos un programa de voluntariado orientado a educación financiera y sustentabilidad.

Tenemos también nuestra propia escuela de negocios, un convenio con una plataforma que impulsa tecnología, inglés, arte, etc. Tenemos un ciclo de speakers donde se abre el debate de un tema y viene un referente del mismo para dialogarlo.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

El promedio de permanencia se ha mantenido a lo largo del tiempo. La rotación para nosotros no es un problema, no tenemos el problema que tiene la mayoría de las empresas de tener que retener el talento y competir con otras industrias porque quieren sacarte los talentos. Además, porque el banco tiene sus áreas centrales en el mismo lugar. Por ejemplo, si alguien entra a trabajar en una sucursal, puede desarrollar su carrera en la sucursal central que está dentro de la misma provincia. En otras empresas, muchas veces para aspirar a un mayor puesto o desarrollar una carrera tenés que irte a la casa central que por lo general está en Buenos Aires.

En la pandemia eso se vio un poco afectado, no en que la gente se va, sino que la gente conoció otras posibilidades que quiere incorporar (poder trabajar desde la casa, acceder a otros mercados, ofertas, entre otros).

La rotación que tenemos es muy baja, y está más relacionada a la gente que se jubila, y muy pocas renuncias. Sabemos que los Millennials que se van lo hacen porque no comparten los valores de la empresa, o por cuestiones con sus propios jefes. Todo lo que hacemos lo hacemos para que no se vayan, y además tenemos un equipo de psicólogos en donde si hay un emergente lo tratan.

Hay una fuga muy pequeña con ciertas profesiones, como por ejemplo la tecnología, en donde inevitablemente competimos con empresas que pagan sueldos en dólares, pero sin embargo en las mismas uno se encarga de facturar siendo monotributista, por lo que no contás con los derechos laborales adquiridos en relación de dependencia. Tales como vacaciones, una buena obra social, etc.

### **Entrevista N° 3**

**Organización:** Farmacia del Pueblo. (Salvado Hermanos S.A.)

**Cargo:** Responsable de RRHH. Lic. en RRHH y Coach Ontológico Profesional.

**Fecha de la entrevista:** 28/03/2022

***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

La Farmacia del Pueblo es una empresa familiar fundada en el año 1922, cuenta con 350 empleados. La casa central se encuentra ubicada en la calle San Martín 99, Neuquén Capital. Además, tiene 16 sucursales, de las cuales 12 están ubicadas en Neuquén Capital, 1 en Plottier, 1 en Zapala, 1 en Cipolletti y otra en Allen, sumado un depósito con una droguería.

El 22 de septiembre de 2022, se celebran los primeros 100 años de la empresa, es una empresa familiar que está siendo gerenciada por la 3ra generación.

En octubre de 2021, la organización por primera vez en su historia generó el área de recursos humanos y en enero del 2022 desarrolló una encuesta para conocer qué tipos de beneficios consideran importante para trabajar los colaboradores. En cuanto a sus resultados, los tres beneficios que más interesaron a los mismos, fueron: viaje y turismo, educación y desarrollo personal, empatado con tiempo libre.

***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

La población en la Farmacia tiene una antigüedad promedio entre 10 a 12 años, y en este momento están llegando a un 65% de la nueva población identificada como “Millennials”.

Como característica fundamental es que cuestionan la autoridad, los procedimientos y horarios de trabajo. Quieren ser consultados por su opinión para hacer las cosas.

El trabajo operativo es muy dinámico, por lo que no se cansan y se muestran predispuestos para aprender y hacer nuevas tareas, siempre que sean del agrado de ellos. No desean hacerlo por obligación o sin un fin establecido.

***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

Actualmente conforman esta generación 220 personas aproximadamente

**4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?**

La comunicación siempre ha sido un desafío, solo que ahora con esta nueva generación el tener un mensaje claro y preciso, para que puedan procesar la información sin distraerse, se vuelve estratégico. Hay que mostrarles el resultado de su esfuerzo, antes del cómo hacer la tarea.

Y como principal desafío, resulta el hecho de generar espacios de participación y comunicación permanente que les permita sentirse parte y que gracias a eso decidan seguir perteneciendo a la organización.

**5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

Esto es un juicio personal, considero que la pandemia, sumado a las nuevas generaciones, ha traído un cambio radical en la forma de liderar a las personas, por lo que las empresas que no puedan acompañar en el corto plazo esta nueva necesidad van a sufrir las consecuencias de personal altamente desmotivado y/o los costos asociados por el índice de alta rotación.

La adaptabilidad y el ponderar las necesidades personales del equipo de trabajo, considero que son condiciones esenciales para lograr los resultados que se planifiquen y alcanzar los niveles de rentabilidad que se buscan.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

- Día libre por cumpleaños: no tenemos.
- Más días de vacaciones que lo establecido por ley: no tenemos.
- Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: no tenemos.
- Home office: no tenemos.
- Flexibilidad horaria/diaria: no tenemos.
- Premios remunerativos por buen desempeño: no tenemos.

- Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: no tenemos.
- Becas universitarias: no tenemos.
- Comedor en planta: no tenemos.
- Viandas pagas/viáticos: no tenemos.
- Libre vestimenta: tenemos en los puestos que no son de atención al público.
- Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): no tenemos.
- Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: esto es lo que comenzamos a trabajar ahora generando convenios con diferentes empresas.
- Máquina expendedora: no tenemos.
- Descuento en gimnasios: si contamos con descuentos.
- Otro:
  - Psicóloga para acompañar a todo el personal por diferentes situaciones tanto personales como laborales.
  - Medicina Ocupacional, que acompañan por COVID y en consultas de Telemedicina.
  - Descuento en cuenta corriente en todos los productos de la farmacia

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

La permanencia es superior a los 5 años. La rotación mensual no supera el 4%. Las acciones que hemos comenzado a trabajar son para trabajar la motivación y por sobre todo la salud ocupacional, ya que se percibe que el atravesar la pandemia ha traído un cansancio superior al normal con la consecuente repercusión en la salud física y mental de los colaboradores.

#### **Entrevista N° 4**

**Organización:** Helmerich & Payne, Inc.

**Cargo:** Supervisora de RRHH y Administración. Diseñadora gráfica.

**Fecha de la entrevista:** 21/04/2022

***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Helmerich & Payne, Inc. es una empresa fundada en el año 1920, con base en EEUU, y una base operativa en Neuquén. La nómina actual de la misma es de 300 personas aproximadamente y está creciendo dado a nuevos contratos. Lo que hacemos es perforación de pozos en yacimientos que luego se extrae el petróleo; trabajamos para grandes operadoras que son nuestros mayores clientes. Nuestro perfil general de empleados es mayormente personal operativo (90%) que trabaja en los campos de petróleo, todos bajo convenio petroleros y jerárquico (lo cual no es menor a la hora de analizar perfiles de empleados) y la nómina más chiquita que se encuentra en las bases de Nqn y BS AS (30 personas aproximadamente en cada una) que es personal administrativo de recursos humanos, coordinación, SyH, finanzas, gerencia general, etc.

El perfil de nuestros empleados es muy particular y distinto en comparación al personal administrativo, lo cual hay que considerarlo a la hora de tratar estos asuntos.

***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Hace unos años tuvimos un programa de pasantías para jóvenes profesionales e invitamos a trabajar a hijos de empleados. En mi área estuvo una chica que nos dio una charla acerca de los Millennials.

Yo creo que los Millennials van desde los 25 a 35 años más o menos, y en cuanto a sus características me parece que tienen una elevada rotación, en cuanto a no quedarse siempre en un puesto y apostar un poquito más por el cambio y las mejores oportunidades, no por lo seguro. Apuntan a la practicidad del proceso para destinar menos tiempo a hacer las tareas, lo cual es buenísimo porque es muy productivo para la empresa y también te da tiempo y claridad para no estar corriendo todo el tiempo atrás del problema, sino adelantarte al mismo. Leí una frase que asocié a los Millennials y decía algo así como que tu empresa actual no te va a reconocer como el buen empleado que sos porque no le conviene y que tal vez la próxima empresa a la que aspire si va a reconocer tu camino recorrido y el buen empleado que sos. Lo relacioné a esta generación, porque tengo muchos comentarios de este tipo acá en la empresa, donde personal que está hace muchos



años reclama un reconocimiento que en la propia empresa no se le da y se siente poco reconocida; y además porque cuando tomamos personal la gente nos dice que HyP es una buena chapa, les da mucha presencia el hecho de trabajar acá, ya que los externos nos reconocen como una empresa de mucho valor y competitiva.

Me pasa todos los días con mi sector, tengo 7 personas a cargo, y uno como líder de equipo piensa que se nota que uno está conforme con el laburo de tus reportes directos, y fue un reclamo que todos me hicieron en reuniones que tuvimos de que no saben cuando uno está conforme y cuando no. Noté una necesidad de feedback constante. En el día a día muchas veces se te pasa el hecho de decirles cuando hicieron un buen laburo, generalmente se analiza y menciona cuando no sale tan bien.

***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

Hay que considerar que en el petróleo la gente se jubila más temprano, a los 55 años ya se retiran. Actualmente, tenemos 191 personas entre 24 y 40 años. A partir de los 41 tenemos a 99 personas. Es decir,  $\frac{2}{3}$  de la organización son Millennials.

***4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?***

Independientemente de que estoy dentro de la generación, considero que, a la hora de liderarlos, me parece que tienen una necesidad de cambio constante. No se replica solo a lo laboral, sino también a su humor o a cómo encaran las cosas en el día a día y con qué ganas. Veo falta de estabilidad o de continuidad en el seguimiento de procesos, son más dispersos. Un día te levantaste bien e hiciste las cosas bien, atendiste a la gente como corresponde y el teléfono a todos los que te llamaron, y al otro día no te gustó algo y es todo lo contrario. Son muy temperamentales, me pasa con todos los de mi equipo y con otros de equipos ajenos que están dentro de la generación. Explotan y llegan a reclamos muy rápidos; no es tan fácil identificar por qué lado encararlos hasta que no te das cuenta de qué día están teniendo.

Por otra parte, está la amenaza constante del ‘seguro que afuera es mejor’, ‘seguro que otra empresa es mejor’, ‘esta empresa es un lío’. Noto que son muy emprendedores en proyectos propios pero que no los mantienen por mucho tiempo; es una realidad que tener

un trabajo en blanco de 8hs y además un emprendimiento propio requiere de mucho tiempo y energía, pero hubo muchos empleados que comenzaron sus emprendimientos y lo mantuvieron muy poco tiempo. Veo muchas ganas de crecer y encontrar la posibilidad de ganar el dinero suficiente que te permita vivir sin tener que estar 8hs al día o más, todos los días de tu vida trabajando, pero no se bancan el costo del trabajo que requiere ser emprendedor también.

**5. *Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?***

Estamos implementando un proceso de mentorías para cada grupo (operativo y de oficina). Queremos incentivar a promociones internas dentro de la empresa en base a los resultados por desempeño. En HyP queremos que la gente crezca, estudie y se reciba, consideramos el entrenamiento y las promociones internas como algo muy relevante. Esto va en línea con la necesidad de cambio y de adaptarnos a los Millennials, y de quedarnos siempre estancados. Me atrevo a decir que todos o la mayoría de los que estamos en la empresa hemos cambiado de tareas y atravesado distintas funciones en algún momento, tal vez no de sector, pero sí de tareas para renovar el aire, reorganizar las áreas, lo cual incentiva un poco y hace que uno no se aburra por estar mucho tiempo haciendo lo mismo.

Desde esa mirada estamos encarando ese cambio de paradigma; lo hacemos siempre a demanda de los empleados, no es algo muy establecido o programado para incentivar el cambio, pero si lo hacemos si lo piden.

**6. *¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?***

-Día libre por cumpleaños: no tenemos.

-Más días de vacaciones que lo establecido por ley: sólo en pocos casos cuando son gerencia.

-Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: no, es según convenio.

-Home office: Si tenemos. Nos dimos cuenta que era un beneficio interesante y actualmente lo estamos manteniendo para todos los sectores que se pueda llevar a cabo según el trabajo. Lo que hicimos fue preguntar a todos los gerentes si sus colaboradores podían mantener un esquema de home office; los que dijeron que si (la mayoría) ahora tienen un esquema de dos días por semana con home office. Se implementó a partir del 2021 sin miras de que se corte. Además, entregamos todos los elementos de oficina (silla, equipo de computadora, escritorio, conectividad) para que puedan trabajar desde su casa de manera cómoda.

-Flexibilidad horaria/diaria: lo maneja cada supervisor según las necesidades de los empleados. Si tienen alguna emergencia, turno, reunión o trámite personal se autoriza. Somos flexibles en la oficina, no en el campo.

-Premios remunerativos por buen desempeño: para el personal de oficina tenemos bonos de fin de año, no es algo establecido por política, sino que depende del rendimiento y la situación financiera. Realizamos evaluaciones de desempeño y de ahí se asignan bonos que van desde medio sueldo hasta dos, según sus resultados es lo que reciben.

-Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: no tenemos y es algo súper malo porque a la base en Neuquén no llega el transporte público, entonces si no tenés auto o medio particular se complica. Para el personal operativo por convenio si tenemos.

-Becas universitarias: no tenemos. Solo tenemos un programa en el que, si lo que estás estudiando o querés estudiar está directamente relacionado con tu puesto de trabajo, la empresa puede llegar a reconocer una parte de los gastos.

-Comedor en planta: no tenemos; solo hay una cocina muy chiquita donde nos turnamos o en el escritorio.

-Viandas pagas/viáticos: si tenemos pero está asignado por convenio tanto para los operativos como para el personal de oficina, no es un beneficio.

-Libre vestimenta: si tenemos para personal administrativo.

-Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): no tenemos.

-Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: no tenemos, se intentó con el gimnasio y no se logró.

-Máquina expendedora: no, tenemos un servicio contratado que abastece de yerba, turrone y galletitas de agua. Dispenser de agua, pava eléctrica, microondas.

-Descuento en gimnasios: no tenemos.

-Otro: a las mujeres nos dan camperas de invierno de mujer, porque hasta hace poco nos daban de hombre, no está institucionalizado, sino que la base de Neuquén lo brinda.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

El promedio de permanencia es difícil determinarlo cuando tenemos tantos contratos temporales. En promedio más o menos tenemos 6/7 años constantes en la empresa, contabilizando toda la gente que se va cuando se dan de baja los contratos. Lo que sucede es que se recontrata mucho; cuando se vuelven a activar los contratos los volvemos a llamar. Tenemos un listado de Ex HyP en la selección, donde son distintos procesos entre estos y los que nunca formaron parte, dado que a los que ya trabajaron no se le realizan nuevamente las entrevistas. El 99% de la gente que llamamos, una vez desvinculada, quiere volver a la empresa.

***Magali: ¿cuál crees vos que es el punto fuerte de la empresa para que la gente se quiera quedar a pesar de los pocos beneficios que tienen? ¿Qué tiene HyP que no tienen las demás empresas?***

HyP tiene una estructura muy sólida, es muy organizada, y para todo el personal de campo que es la nómina más grande tiene un estándar de seguridad muy alto. Los chicos se sienten muy seguros. Tenemos procesos muy bien definidos donde siempre se cobra bien, no tenemos reclamos por sueldos o por pagar fuera de tiempo. Cobramos siempre el último día hábil del mes, siempre se paga lo que corresponde y cuando corresponde, lo que le da mucha seguridad al personal. Los chicos del campo tienen diagramas de 14x7 y proveemos los mejores alojamientos que existen en Añelo para que ellos descansen; duermen en hoteles y dúplex, no en tráiler. Desde ese lado los motiva para que vuelvan, se sienten tranquilos y recompensados económicamente. La empresa en la industria es muy reconocida y hay mucha perspectiva de crecimiento; hubo chicos que arrancaron de boca de pozo y subieron 5 categorías, eso no se da en otras empresas.

**Magali:** *¿Crees que sería importante para la organización poder implementar más prácticas para lograr una mayor captación y fidelización? ¿O consideras que, así como están, están bien?*

Nosotros no tenemos prácticamente rotación. Tenemos empleados de mucha antigüedad en la empresa, es muy raro que alguien renuncie en HyP. En general los cambios estructurales se dan por decisión de la empresa. Las bajas que tuvimos fue de mutuo acuerdo porque la empresa decidió desvincularlos, y hace poquito tuvimos una renuncia de un ingeniero por un desentendimiento con su supervisor. Por eso creo que tampoco optamos por dar más beneficios al personal de oficina, ya que no es un problema para nosotros eso.

### **Entrevista N° 5**

**Organización:** Pampa Energía S.A.

**Cargo:** Gerente de Administración y Recursos Humanos. Contador.

**Fecha de la entrevista:** 12/04/2022

#### ***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Pampa Energía fue fundada en el año 2005, la misma trabaja en la generación y transmisión de energía eléctrica. Generamos energía a través de centrales térmicas, hidroeléctricas y parques eólicos. La empresa tiene aproximadamente dos mil empleados en total, y se divide en tres grandes unidades de negocio: la más grande es la generación de energía eléctrica, la segunda es la producción de gas y petróleo (principalmente gas de Neuquén) y la tercera son las petroquímicas que se encuentran cerca de Rosario, siendo la unidad de negocio más chica en relación al manejo de dinero.

Soy Gerente de Administración y Recursos Humanos de la Central térmica Loma de la Lata, y también encargado de Recursos Humanos en la Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú. Soy contador.

#### ***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Yo creo que la definición del término Millennial viene más de Estados Unidos o Europa, no todos se encuadran ni comportan dentro del término por más de que se encuentren dentro del rango de edad, pero si hay personas que tienen un comportamiento característico de esa generación.

El rango de edad siempre se dice que son los que nacieron después del ochenta y uno, hasta fines de los noventa. Dentro de ese rango de edad hay quienes se comportan como Generación X o incluso más con un perfil más a la antigua, y no tiene nada que ver si son profesionales o no. Por ejemplo: los técnicos acá entran a trabajar y no se van más, se jubilan en Pampa porque pueden hacer carrera y llegar a ser jefes. También hay casos de gerentes que son personas de la generación Millennial que han llegado a ser jefes a fuerza de responsabilidad, con otro perfil distinto a los Millennials.

En mi opinión, los Millennials son muy comprometidos, responsables, colaboradores, proactivos, bastante idealistas mientras están en el día a día, pero ellos viven como si la vida fuera una aventura o como si su viaje no fuese dentro de la empresa. Para ellos si trabajan en una empresa está bien, pero si hay que saltar, saltan, y si hay que tirar todo por la borda, lo tiran. Desde un punto de vista negativo, son medio consentidos, narcisistas, y creen que el mundo gira alrededor de ellos.

Hemos tenido algunos colaboradores que han sido muy Millennials, como ahora que se está yendo una chica es Jefa de Procesos Químicos, que se va a estudiar inglés a Malta. Es un puesto que estaba muy bueno y apostamos a que ella haga carrera. Estuvo un año, pero decidió irse porque era un deseo que tenía desde antes de la pandemia. Eso para mí a esa edad, es algo que no hubiese hecho jamás, porque me hubiese apalancado para seguir creciendo a un puesto mejor, creo que ella está retrocediendo, pero bueno la mentalidad del Millennial es así.

### ***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

En Neuquén debe haber un aproximado del 40% de colaboradores que son Millennials y en Buenos Aires el porcentaje es mayor porque hay mucha más gente joven. La producción de energía eléctrica es un tema, es una industria en la que generalmente hay poca rotación, la gente está mucho tiempo y no cambian de trabajo, hay gente que está toda la vida, desde el inicio de la empresa la cual inició en el año 94, y aún continúan.

**4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?**

Yo creo que hay que hacerlos partícipes de proyectos, darles alas, confiar en ellos. Les gusta trabajar en equipo y tener los objetivos bien claros. Hay que darles feedback permanente, escucharlos que quieren hacer, si se quieren capacitar o realizar actividades de ayuda a la comunidad, tratarlos de igual a igual y tratar de acompañarlos en lo que quieren.

**5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

Yo creo que la gestión de los recursos humanos ya cambió y está cambiando, los Millennials llegaron con sus ideas y beneficios. Por ejemplo, el trabajo con modalidad home office que es algo que ellos ya venían pidiendo hace tiempo, la pandemia validó eso, y la realidad es que está bueno para todos los empleados, ya sean Millennials o no. El que va a liderar va a ser el que tenga una cuota más de capacidad, de llegada, de gestionar mejor las cosas y de diferentes modos.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

-Día libre por cumpleaños: si tenemos.

-Más días de vacaciones que lo establecido por ley: una semana más de vacaciones para profesionales.

-Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: cinco días más para la madre, pero no para el padre. Todavía estamos lejos, me parece que habría que darles más pero bueno, es un comienzo.

-Home office: ya antes de la pandemia había varias empresas que daban la modalidad home office, pero a los jefes de Pampa no les gustaba esa modalidad. La pandemia fue un golpe de realidad porque de golpe toda la empresa, salvo los operativos, estaban todos trabajando desde la casa, se facturaba, se liquidan los sueldos, se pagaba a los

proveedores, etc. Todo siguió funcionando perfectamente bien, más allá de los problemas que tenía cada uno en su casa. Entonces a los dueños y gerentes les cambió la idea con respecto al home office, y hoy como técnicamente estamos dentro de la pandemia, por un tema legal, lo que se está realizando es trabajo remoto. En Buenos Aires las oficinas han sido modificadas para tener oficinas inteligentes en las cuales van rotando los puestos, uno va con su notebook y se coloca en el lugar que está libre y se van a reservar oficinas para reuniones. Con lo cual ya está claro que se va a mantener el home office. En cuanto a la planta es muy difícil porque los operativos y mantenimiento tienen que estar, pero algunos puestos si se van a realizar desde la casa de uno.

-Flexibilidad horaria/diaria: Hay flexibilidad horaria si alguien necesita hacer algún trámite, se queda trabajando desde la casa. Acá en el campo es difícil porque la gente va y viene en transporte entonces no hay mucha chance de irse a la casa.

-Premios remunerativos por buen desempeño: Tenemos un bono target para todo el personal y está ligado al buen desempeño del empleado, del equipo de la central y de la empresa Pampa Energía, son los tres pilares. Este bono tiene aceleradores y desaceleradores, primero se establecen los objetivos a principio de año a cada empleado y después hay una evaluación de desempeño del año del empleado, y en base a eso se le otorga premios. También tenemos otro bono que es de acuerdo a la disponibilidad de la planta, si genera energía se les da un bono extra a todos los empleados.

-Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: Medio de transporte a la planta.

-Becas universitarias: Becas universitarias hay, pero pocas, son casos puntuales de alguien que lo justifica, que ha tenido muy buen desempeño y mucho potencial.

-Comedor en planta: Comedor en planta con la comida incluida.

-Viandas pagas/viáticos: Si contamos con viandas y viáticos.

-Libre vestimenta: Libre vestimenta siempre y cuando no sea obligatoria por seguridad. En buenos aires si es libre vestimenta.

-Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): En buenos aires si hay un espacio donde la gente puede ir a tomar café, charlar, un piso dedicado a eso.

-Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: Hay una página que tenemos con todos descuentos en locales, viajes, alojamientos, restaurantes.

-Máquina expendedora: si tenemos café.



-Descuento en gimnasios: se le da a la persona un monto fijo para que destine a la actividad física.

-Otro: Una de las cosas que hacemos una vez al año es una actividad al aire libre, puede ser ir con kayaks al río a navegar desde un punto al otro y se termina comiendo en una bodega, o una bicicleteadas. También está el día de la familia, generalmente se hace en la planta para que la conozcan, siempre se hace alguna actividad con los chicos, alguna actividad con la fundación para ayudar a algún hogar.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

El promedio de permanencia de los Millennials va de 2 a 5 años. Aunque hay personas en ese rango de edad que están hace aproximadamente 10 años, no planean irse y tampoco se comportan como tales.

Hemos probado con ciertas acciones para retenerlos como por ejemplo pagarles más, pero se van igual. No creo que haya mucho por hacer, va más allá, es una decisión que llevan dentro en función de sus intereses, como irse a viajar por el mundo o a estudiar a otro país.

Lo central está en definir bien el perfil del colaborador que se necesita para tratar de evitar esta rotación, pero bueno a veces no hay mucho para hacer.

#### **Entrevista N° 6**

**Organización:** Pan American Energy

**Cargo:** Gerente de RR HH. Lic. en RRHH, Diplomatura en Desarrollo Organizacional.

**Fecha de la entrevista:** 29/03/2022 77570

***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Pan American Energy es una empresa argentina fundada en el año 1997, que se especializa en la exploración y producción de hidrocarburos, y cuenta actualmente con más de cinco mil empleados. La compañía se divide por áreas específicas, en el

departamento de Recursos Humanos, se encuentra por un lado el área de talento que se encarga del proceso de búsqueda y selección de talentos, incluido también el desarrollo interno, jóvenes profesionales, pasantías. etc. Por otro lado, está el área de la función administrativa y transaccional (liquidación de sueldos, la parte hard) y por último, la tercera área se conforma por los socios estratégicos de recursos humanos (son aquellos operativos que están al lado del colaborador). Este trío funciona de la siguiente manera, el operativo resuelve los desafíos diarios, el transaccional hace lo hard y después, está el especialista que te dice respecto a las tendencias de las nuevas generaciones en cuanto a cierto tema o problemática. Esa información nos la brindan y modificamos nuestra conducta al respecto. Las áreas con las que trabajamos no son compartimentos estancos, sino que trabajan en conjunto, con un feedback permanente respecto a las necesidades de las personas.

La industria del petróleo es una industria vieja y con una línea muy marcada de machismo, que está cambiando con el correr del tiempo. Por ejemplo; gran parte del staff es mujer, la referente de recursos humanos de PAE es mujer, con esto quiero decir que cada uno va a tener el puesto según las capacidades que tenga. También hay cosas asociadas con lo hard, como cuestiones sindicales que se creía que solo los hombres se podían ocupar y hoy, hay mujeres dentro del staff y dentro de puestos de poder, incluso en los sindicatos se está cambiando.

Actualmente, me encuentro a cargo del área de recursos humanos y relaciones laborales, la cual es un área relacionada con lo transaccional.

***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Considero que los Millennials son personas que nacieron a partir de la década del 80 hasta los 2000 aproximadamente. Nosotros tenemos procesos de búsquedas específicos, orientados a perfiles de ingenieros y geólogos, y el resto del personal es subcontratado. Se hacen scouting en universidades, hay programas de becas para detectar los perfiles que necesitamos.

Muchas veces los chicos cuando llegan se imaginan un proceso de crecimiento y desarrollo muy rápido, y en nuestra industria eso es muy complicado porque se requiere mucha dedicación y preparación, ser un experto en algo lleva muchos años. Los jóvenes

piden cambios cada seis meses, quieren rapidez en los procesos y la estructura no se mueve de esa forma.

También estamos metiendo la nariz cada vez más en proyectos verdes, sustentables, se empieza a diversificar, es una alternativa para las nuevas generaciones, para que vean que hay posibilidades de mutar a nuevos proyectos.

**3. *¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

Aproximadamente PAE cuenta con más de cinco mil trabajadores, con un promedio de edad de 37 años. Son bastante jóvenes, pero a su vez es una edad que generalmente representa mucho al grupo familiar, y a la responsabilidad de cuidado de chicos. Por eso no muchos utilizan todos los beneficios que se ofrecen, porque una vez que finaliza el horario laboral, deciden ir a sus hogares a estar con sus familias.

**4. *En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?***

Es un desafío más que importante, equilibrar las expectativas con las necesidades es un trabajo complejo, más que nada por la inmediatez que impone la diaria. Es muy complicado explicarle a alguien que realice un esfuerzo durante un tiempo determinado con cierta probabilidad de obtener ciertos resultados, y no brindarle una seguridad completa de obtenerlos. Entonces el desafío está en que entiendan que hay que hacer una inversión de tiempo, esfuerzo intelectual y físico para conseguir las cosas. A veces nos ocurre que tenemos salidas de trabajadores que le ofrecieron el 100% de trabajo home office con mejores oportunidades, y a los seis meses vuelven a cambiar.

Para nosotros el gran desafío está ahí, en poder manejar la ansiedad y los tiempos que requieren, cuando se motivan en qué es lo que quieren, qué es lo que les gusta y qué quieren para su vida, porque la empresa puede ofrecerles el mejor sueldo o el mejor auto, pero igualmente, muchos no se quedan y prefieren buscar nuevos horizontes.

Estamos recibiendo muchos comentarios y puntos de vista de los colaboradores respecto de los superiores, a lo cual no estamos acostumbrados a recibirlos, es vertiginoso. Hay gerentes que hoy en día están a la orden de 40 años, no son personas mayores, pero reciben comentarios o feedbacks de colaboradores de 20 años.

Otra demanda que tenemos es la cuestión ambiental, ser ambientalmente responsables, más sabiendo que estamos en una industria muy cuestionada que trabaja con combustibles, donde se derrama y contamina. Que hoy un chico venga y te pregunte el volumen de derrames anuales de la compañía, los cuales son datos públicos, me parece fantástico porque demuestra el nivel de preocupación y compromiso ambiental que hay en los más jóvenes. Hay una evolución en eso, pasa que muchas veces la mirada previa estaba puesta en otro lado y la empresa se tuvo que aggiornar, sino quedaba afuera.

**5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

La industria está en un proceso de cambio, de transformación. Eso lo traigo a colación porque es algo interesante que plantean las nuevas generaciones. En algún momento se ha tenido la pregunta respecto a cuál es la huella de carbono de la compañía, lo cual es difícil de contestar porque en parte no comulgamos con eso. No por una cuestión de rechazo, sino al contrario, pero venimos de una crianza distinta donde el valor está puesto en el trabajo, esfuerzo, etc. y hoy se está pidiendo un cambio, un avance al cual nosotros tratamos de adaptarnos, es parte del proceso evolutivo de las empresas y de la sociedad. Creemos que si la empresa no es capaz de adaptarse y cambiar frente a estas nuevas demandas se verá afectada y relegada.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

-Día libre por cumpleaños: si lo brindamos.

-Más días de vacaciones que lo establecido por ley: no tenemos.

-Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad: no.

-Home office: Teníamos cierta aprensión a esta forma de trabajo, pero tuvo que funcionar y funcionó. Fue algo que aprendimos, y de hecho hoy tenemos una forma de trabajo híbrida de un diagrama de 3x2 días, y se planea mantenerlo en el tiempo de acuerdo a las necesidades de cada uno. Esto abre muchas posibilidades, ubica el talento en cualquier parte siempre y cuando tenga las capacidades para hacerlo. Esta estructura de trabajo

híbrida se va a mantener en el tiempo porque se vio que funcionó, y lo vemos como una oportunidad para la empresa y también para la persona al no tener que mudarse de ciudad, porque la migración no es para cualquiera. Esto matchea bastante bien con las nuevas generaciones que buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal.

-Flexibilidad horaria/diaria: si la tenemos. El personal puede ingresar a trabajar entre las 07:00 y las 10:00hs, como desee, siempre que cumpla con las 8hs laborales diarias. Además, si es necesario realizar algún trámite o salir antes también se puede.

-Premios remunerativos por buen desempeño: si, brindamos bonos en función de la evaluación de desempeño anual de cada colaborador y sus resultados. El monto del bono va a estar determinado según el mismo.

-Medio de transporte hacia el lugar de trabajo: si contamos con servicio de transporte únicamente para el campo, no para la ciudad de Neuquén. A la gente que trabaja en Neuquén las horas de viaje tampoco se contabilizan según el convenio, pero nosotros sí les reconocemos un monto determinado.

-Becas universitarias: si ofrecemos, hay un cupo donde la gente se anota y puede acceder a ellas.

-Comedor en planta: si tenemos.

-Viandas pagas/viáticos: tenemos servicio de catering, alimentos saludables y se entregan viandas.

-Libre vestimenta: para el personal administrativo sí, y para el operativo se utiliza vestimenta de seguridad.

-Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.): únicamente tenemos un espacio de cafetería. En el campo los colaboradores cuentan con los mismos servicios que en la ciudad, tienen catering, servicio de mucama, transporte, Play Station, metegol, ping pong, rompecabezas, etc.

-Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.: hay una plataforma de descuentos en la cual generamos convenios con un montón de empresas como Burger King, la misma siempre se está actualizando porque la gente también puede proponer según sus intereses. Tenemos una aplicación que tiene cupones que se bajan y los pueden utilizar.

-Máquina expendedora: si tenemos.

-Descuento en gimnasios: tenemos un convenio con un grupo que se llama Sport Club y así, no los limitamos a elegir a un gimnasio específico, sino que ese grupo te vincula con otros gimnasios, y uno elige según lo que prefiera, esto se valora mucho.

-Otro: ofrecemos muchos beneficios. Realizamos la venta de marca empleadora ofreciendo muchos beneficios. Participamos de ferias, foros. También contamos con uno de los más apreciados, que es un fideicomiso, que tenemos afuera del país, es un fondo de capitalización, y lo que hace la compañía es que cuando uno aporta un dólar, la compañía pone dos más. La gente que está cerca de jubilarse, está muy a gusto ya que no es normal encontrarlo en el mercado a ese sistema. Las nuevas generaciones no lo ven tanto porque es a largo plazo, buscan la inmediatez, no piensan en la jubilación. Es un fondo que tiene como regla que se puede utilizar después de los cincuenta, y cuando estés fuera de la compañía.

Además, tenemos dos pisos destinados a un estacionamiento para bicis, hay en cada piso un vestuario con baño.

También está el área de Wellness que tiene que ver con el bienestar de la gente con programas de yoga, de salidas de bicicletas, trekkings, running, es un área interna de la compañía y es muy bien recepcionado. Estamos incorporando tecnología todo el tiempo, el año pasado incorporamos una plataforma de formación del tipo de Netflix con el formato de Facebook e Instagram. En la misma se puede cargar el perfil de cada uno, y va diciendo que cursos hay disponibles, videos y artículos de interés que cada uno puede ver, también recomienda seguir o que me sigan personas con los mismos intereses. Hoy por hoy, la forma de aprender no pasa por el libro, sino a través de videos, cursos, etc. y cada uno elige el tiempo y la herramienta que le apetezca.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

En PAE no hay altas tasas de rotación, por lo general son muy bajas, menores al 2% mensual de todos los colaboradores que son aproximadamente más de cinco mil como ya les mencioné, así que algo bien estamos haciendo.

## **Entrevista N° 7**

**Organización:** OSDE S.A.

**Cargo:** Subgerente Administrativa. Licenciada en Administración.

**Fecha de la entrevista:** 07/04/2022

### ***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

OSDE es una organización creada en el año 1972, este año cumple 50 años, y es la primera red de servicios médicos asistenciales de Argentina que brinda a cada uno de sus socios la posibilidad de elegir libremente la atención médica que deseen. OSDE significa Organización de Servicios Directos Empresarios. La conforman en total 6500 empleados a nivel país, y cuenta con una casa central metropolitana en Buenos Aires y 36 filiales distribuidas a lo largo del país, que a su vez cada una de ellas tiene centros de atención personalizada como en Cipolletti, Villa Regina, etc.

Esta organización tiene un área de Desarrollo Humano, que se encuentra en Buenos Aires principalmente, y un referente del mismo en cada filial. Se dedican principalmente a la búsqueda y capacitación del personal, ya que la parte más dura como es liquidación de sueldos, control de ausentismos, otorgación de préstamos, entre otros, se lleva a cabo en cada filial. Es decir, la parte más blanda es muy limitada. Además, se encargan de los beneficios o acuerdos con empresas, universidades, etc., siempre y cuando el presupuesto que se tenga lo permita.

Hoy por hoy, por la realidad de la empresa, se está buscando centralizar la organización en 9 nodos (donde un nodo somos Patagonia norte) con filiales anexas. Actualmente no estamos contratando gente externa a la organización, ya que tuvimos que achicar la nómina por cuestiones económicas. Lo que Desarrollo Humano hace son búsquedas internas en el país y reubicaciones de puestos, ya que puestos que desaparecen en una filial red hay que reubicarlos, dado que la premisa es que no se echa a nadie.

Somos una empresa muy particular y con muchas limitaciones en la parte blanda de los recursos humanos, ya que no tenemos planes de carrera, evaluación de desempeños, apercibimientos, suspensiones, etc. Según el sector y las tareas se fijan objetivos, como por ejemplo ventas, cobranzas, entre otros. Pero hay otras áreas como atención al público

que no se les pueden delimitar objetivos, entonces tienen una evaluación cualitativa o cuantitativa.

**2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?**

La generación Y yo creo que va desde los años 80 hasta los primeros años del 2000 aproximadamente. En cuanto a cómo son lo veo con mis colaboradores y con mis hijos también; son chicos que le dan más importancia a lo personal que a lo laboral. Un trabajo les resulta atractivo en la medida que puedan lograr sus objetivos personales a través del trabajo. En generaciones anteriores, el trabajo era el objetivo y el fin, en cambio hoy en día el trabajo es un medio para. Y también, considero que no tienen ningún problema en decir ‘esto no me cierra, me voy y busco otra cosa’. Tienen esa seguridad y falta de miedo a probar al cambio. No piensan tanto en el futuro (casa, jubilación, qué voy a hacer cuando sea más grande) como las generaciones anteriores. Tampoco es que piensan ‘dios proveerá’, pero tienen una forma de encarar la vida muy distinta.

**3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?**

En cuanto a la cantidad de empleados, en la filial de Neuquén Capital somos 150 colaboradores. De ese total, el 31% pertenece a los años 1985 y 2001, ya que el colaborador más joven que tenemos es de ese año. Si tomamos desde el año 1980, el porcentaje sube al 50%.

**4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?**

Es complicado liderarlos porque en esta organización no contamos con muchas herramientas. A veces no alcanzan los beneficios o los sueldos, de hecho, el sueldo muchas veces deja de ser un motivador para que se queden. Son jóvenes que quieren trabajar desde su casa y manejar sus propios tiempos, he tenido empleados que prefieren trabajar de noche porque les rinde más por sus rutinas familiares, y particularmente a mí me parece bien, mientras el trabajo esté hecho yo no tengo problema.



En el día a día se les puede dar desafíos, pero son desafíos a corto plazo. Otro aspecto es que buscan que la empresa les pague una carrera para un mayor desarrollo profesional.

**5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

Si considero que va a ser necesario un cambio de paradigma. En nuestro caso somos una organización vieja de mentalidad y de edad, que está intentando aggiornarse a todos estos cambios, pero hoy en día la realidad está comprendida por gente grande con otra mentalidad.

No tengo certeza de que se esté llevando a cabo un plan para aggiornarse, pero entre las acciones e indicadores que se están tomando, considero que en el mediano plazo se implementará. Hay otras prioridades hoy en día saliendo de una pandemia, la empresa actualmente tiene una necesidad de supervivencia, y es como la pirámide de Maslow, primero las necesidades básicas y después se satisfecerán las próximas.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

En relación a los beneficios mencionados:

-Día de cumpleaños: si tenemos.

-Más días de vacaciones que establecido por ley: depende del puesto y antigüedad. Algunos puestos ya tienen 30 días de vacaciones al ingresar. Lo bueno que tenemos en comparación a otras empresas es que se computan días hábiles para las vacaciones, y además son pagas. Si bien se pagan por ley, acá nos pagan las vacaciones y además el sueldo normal del mes. El pensamiento de la organización es que las vacaciones son para disfrutarlas, es algo que la gente valora muchísimo porque cobra las dos cosas juntas, y claramente es mayor cantidad de dinero.

-Mayor plazo maternidad/paternidad: si hay incluso, para quienes adoptan por ley, es una circular que tomó la alta gerencia en bs as y se aplica a nivel país.

-Home office: también lo implementamos, vino para quedarse. Estamos implementando 50% presencial y 50% trabajo remoto, donde cada área se acomoda en base a sus

preferencias (dos semanas y dos semanas, dos días y tres días, etc.). Los puestos de atención al público también lo implementan, pero de una manera más paulatina, por ejemplo si son 3 empleados, hay 2 atendiendo presencialmente y 1 haciendo el back de la atención al público de manera remota. Además, reconocemos internet, y algo que se charló, pero todavía no se implementó ya que no está regulado por ley, es el hecho de evaluar dónde y cómo trabajan en sus casas, en base a sus espacios y comodidades.

-Flexibilidad horaria/diaria: también tenemos, no tenemos problema si necesitan salir, hacer algún trámite o quedarse algún día en la casa por algún motivo.

-Premio remunerativo por buen desempeño: tenemos premios, pero el buen desempeño se mide a través de indicadores numéricos (rentabilidad de la empresa, ventas, crecimiento, etc.). Cuando son buenos los números de la filial, ese premio se otorga a todos los empleados de la misma. Si bien no es justo porque no todos trabajan igual, es una decisión que abarca a todos por igual. No tenemos herramientas para medir esas cuestiones, aunque sería lo ideal.

-Medios de transporte: no tenemos.

-Becas universitarias: tenemos becas a nivel país, son acuerdos puntuales con universidades y un límite de cupos; los empleados se anotan y se hace un sorteo.

-Comedor en planta: tenemos, pero no entregamos la comida. Si tenemos agua caliente, café, galletitas, fruta, snack, yerba, etc.

-Viandas o viáticos: no tenemos.

-Libre vestimenta: lo implementamos a partir de la pandemia, antes era obligación venir con uniforme y los viernes teníamos un código de vestimenta casual. Ahora el uniforme es obligatorio para la atención al público, pero para el resto no. Si alguien quiere usar el uniforme se le encarga y compra, pero sino no. Ha pasado que se le compraba y no lo usaban, y es algo muy costoso, ya que entregamos varias camisas, pantalones y blazers por cada empleado para toda la temporada.

-Lugares comunes de recreación: tenemos un quincho con un asador y una sala donde se hacen reuniones. Hacemos asados, podemos ir a comer ahí con una pérgola y una vista hermosa.

-Descuentos en locales: tenemos algunos en la página de desarrollo humano.

-Máquina expendedora: tenemos de café.

-Descuentos en gimnasios: también.

Otros beneficios pueden ser: obsequio por matrimonio y licencia por matrimonio (dinero y 12 días de corrido desde el civil), al cumplir cierta antigüedad en la empresa (10, 20 y 30 años) tenemos regalos, además según las fechas entregamos huevitos de pascuas, caja navideña, entrega de kit escolar para los que tienen niños, fiesta de fin de año, Assist Card, descuento en Interturis por ser empleados, entre otros.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?***

La rotación que tienen es impresionante comparada con otras generaciones. Tome dos años para analizar. Tuvimos 16 renuncias, 15 fueron generación, es decir un 94%. De esa gente, hay un promedio de 5 años de trabajo, y 7 de 15 se recibieron y se fueron. Es decir, usaron la empresa mientras le fue funcional en pos del próximo objetivo.

Tuvimos 2 despidos de la generación Y, porque tenían fuertes intereses fuera de la empresa, pero no tenían las agallas suficientes para renunciar. Su pasión no estaba acá adentro.

Esta empresa se caracteriza por tener una gran antigüedad en sus empleados; hay muchos empleados con más de 20 años acá adentro, prácticamente de toda la vida en la empresa. Una vez que ingresan, los de otra generación, se terminan jubilando. En cambio, los de la generación y entran, hacen y se forman, y siguen con sus propias aspiraciones.

Este índice aumentó mucho respecto a años anteriores, son muchas más las renuncias y gente joven. Al contratar gente Millennials es un riesgo que no te queda otra que tomar. No los podés retener porque tienen la chispa y ganas de hacer otras cosas y finalmente se terminan yendo. Tenemos que acostumbrarnos a que la rotación y la vida laboral de esta generación es más corta. Tampoco está mal, hay gente que tiene toda la experiencia y no la movés de ahí por nada, pero es más difícil cambiarlos en las formas de trabajar porque ya tienen sus mañas. En cambio, el más joven está más predispuesto a cambiar y proponer mejoras, porque cuando ya estás metido en el día a día lo pasas por alto y lo resolvés de la forma fácil. Hay que convivir con eso y aprender que tienen otra cabeza y otra forma de ver las cosas.

## **Entrevista N° 8**

**Organización:** Banco Santander Río S.A.

**Cargo:** Líder de adquisición de talentos. Licenciada en Relaciones del Trabajo.

**Fecha de la entrevista:** 22/04/2022

### ***1. Presentación de la organización (nombre, rubro, cantidad de empleados, ubicación, antigüedad).***

Banco Santander Río es una entidad privada, fundada en el año 1857, conformada por ocho mil personas aproximadamente en Argentina, que contempla distintas unidades de negocio como por ejemplo Santander Tecnología, Consumer, entre otras, pero que se gestionan en el ecosistema Santander. Tenemos presencia en casi todas las provincias y con mayor cantidad en Buenos Aires.

Yo trabajo en Santander hace 7 años, entre en el equipo de Recruiting hace alrededor de 2 años, después pasé a trabajar al equipo de HRBP (Human Resources Business Partner), que son los referentes de RRHH para el resto de la empresa, y luego volví al equipo de Recruiting como líder de Adquisición de Talentos.

### ***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Yo soy parte de la generación Millennial, las características de los Millennials se van a ver más profundas en los Centennials. Hoy hay muchas personas del rango de edad en el que estamos que se están haciendo cada vez más presentes y desarrollándose en la empresa.

Desde el punto de vista de las características, los describo como personas que son muy dinámicos y requieren mucho feedback constante ya que es clave para la gestión de estas personas. Por otro lado, valoran mucho esto de estar moviéndose constantemente, en pos del desarrollo y queriendo aprender todo el tiempo.

Al momento de evaluar una empresa, buscan poder trabajar desde donde ellos quieran, manejarse con flexibilidad con los horarios, trabajar por objetivos.

### ***3. ¿Qué cantidad de empleados pertenecientes a esta generación conforman la organización aproximadamente?***

Chequeando en el sistema, el banco cuenta con 7431 empleados en total actualmente, y de esos 4281 son Millennials. Es decir, casi un 60%.

**4. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?**

Tiene que ser un liderazgo muy flexible, con un reconocimiento constante, que los escuchen, entiendan los intereses de los Millennials, el por qué y el para qué de las tareas que realizan, etc. A diferencia de las generaciones anteriores que eran más apegadas a la norma y no cuestionaban las formas de trabajar.

**5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?**

Nosotros estamos trabajando muy fuerte en lo que es el liderazgo, en un proceso de transformación muy profundo y eso requiere que las habilidades que tienen los líderes se transformen y esto va a ir relacionado con un cambio de paradigma que lleva mucho tiempo.

Hoy se está trabajando en las habilidades de los líderes, que es lo que se necesita para los desafíos que se deben afrontar como la capacidad de la escucha, del trabajo en equipo, de la comunicación, de poder inspirar a las personas, tiene que ver con las habilidades blandas o soft.

**6. ¿Consideras que la organización brinda a sus colaboradores algunos de los siguientes beneficios? ¿Cuáles?**

Beneficios que brinda Santander:

-Día libre por cumpleaños: sí.

-Más días de vacaciones que los establecidos por ley: si lo tenemos para todas las personas, tenemos 15 días hábiles y los podemos cortar como queramos.

-Mayor plazo de licencia por maternidad/ paternidad: si, tenemos 30 días.

-Home Office: se realiza, aunque para los colaboradores de las sucursales es obligatoria la presencialidad, ya que realizan atención al público. Nosotros estamos gestionando una

vuelta con sentido, sólo se acude a las oficinas cuando es necesario, cuando se le encuentre el sentido a ir.

-Flexibilidad horaria/diaria: hay flexibilidad horaria, nosotros nos manejamos con una franja horaria, aunque cada líder lo maneja como quiere y en conjunto su equipo. Y además tenemos días Flex (te podes tomar un día al mes).

-Premio remunerativo por buen desempeño: tenemos premios remunerativos por buen desempeño. Hay dos esquemas de premios, por un lado, están los bonos para las personas que trabajan en las áreas centrales y por otro lado, están los premios remunerativos variables para los que trabajan en las sucursales o canales porque tiene un seguimiento más corto, se les paga cada dos meses en función si cumplen o no los objetivos propuestos.

-Medios de transporte: no tenemos.

-Becas universitarias: si, tenemos convenios con universidades, por el solo hecho de ser empleado de Santander tenés descuentos que se gestionan desde la intranet de la empresa.

-Comedor en planta: en las oficinas centrales hay espacios para comer, pero en las sucursales no, utilizan alguna sala de reunión para comer.

-Viandas o viáticos: no tenemos.

-Libre vestimenta: hay libre vestimenta y en el caso de las sucursales, a veces piden por comodidad uniforme pero no es obligatorio.

-Lugares comunes de recreación: en el edificio corporativo se pensó e hizo de cero, en todos los pisos hay máquinas de café, livings, en algunos pisos hay mesas de ping pong, en todos los lugares están los tableros para sentarse, salas de reunión, etc.

-Descuentos en locales: tenemos descuentos en naftas y supermercados que es del 30% con un tope de reintegro de \$3500 por mes. Después en paralelo, tenemos todos los productos de Santander bonificados, accedemos a descuentos de la empresa por ser empleados.

-Máquina expendedora: si tenemos.

-Descuentos en gimnasios: también. Tenemos un gimnasio en el edificio corporativo.

***7. Para finalizar, ¿cuál es el promedio de permanencia de los empleados Millennials en la organización aproximadamente? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual***

*con respecto a las generaciones anteriores? ¿Tienen acciones para minimizar los costos de rotación sobre los Millennials?*

Respecto a generaciones anteriores, los Millennials conforman una generación que rota más y tiene que ver con cuestiones tales como el no estar tan arraigados a una posición. No sabría decirles cual es el promedio aproximado.

### **Entrevista N° 9**

**Colaborador:** Bruzera Ernesto

**Profesión:** Licenciado en Administración. Consultor.

**Fecha de la entrevista:** 22/04/2022

#### ***1. Presentación personal (nombre, profesión, experiencia laboral, etc.)***

Mi nombre es Ernesto Bruzera, trabajo por la educación, por las personas y las comunidades. Acompaño a las personas y organizaciones a poder construirse para cumplir sus objetivos. Trabajo de lleno en la economía social, vinculando organismos públicos y privados para construir ámbitos de generación de empleabilidad y educación. Actualmente me encuentro haciendo una especialización en gestión de la tecnología e innovación.

Soy licenciado en administración de la facultad de ciencias económicas de la UBA, soy de Buenos Aires y estoy hace 3 años viviendo en Neuquén. Trabajo como docente, coaching, realizo consultorías y gestión de proyectos público/privados.

#### ***2. Desde su punto de vista, ¿quiénes considera que forman parte de la ‘Generación Y’, también llamados ‘Millennials’, ¿y cómo podría caracterizarlos?***

Según lo que tengo entendido, son personas nacidas entre el 80 y 99/2000. Sus antecesores son la generación X y sus predecesores son los Centennials, quienes todavía no son la fuerza laboral actual. Soy Millennial y me veo re identificado con toda la caracterización, también trabajé en el tema asique tengo conocimiento teórico, trabaje 10 años en el ámbito privado y un día dije ‘basta esto no es para mí’ y empecé a seguir mi vocación docente, social y el emprendedurismo. Fue un cambio disruptivo.

Nos caracteriza la independencia y el asumir la responsabilidad del trabajo y de la vida personal, el bienestar, el desarrollo personal, la socialización, nuestros hobbies, espacios

personales, nuestra conexión con nosotros mismos. Nos abrimos un poco a otras facetas de la vida que siempre existieron en otras generaciones, pero que nosotros las pusimos sobre la mesa y las tomamos.

El Millennial empezó a masificar la globalización, viajamos, conectamos, tenemos mucha más fluidez en el idioma, más curiosidad por la cultura, los intercambios, etc. Y en el mundo laboral trasladamos las mismas cosas, esperamos que el trabajo nos brinde esas cuestiones. Es clave el trabajo por objetivos, ya no importa el horario en el que se hacen las cosas ni dónde. La pandemia disrumpió mucho las cosas. Hay una cuestión que se generó de internacionalizar el trabajo, entonces ya no hay horarios ni espacios donde hacer nuestras tareas. Nos hiperconectamos y ya no hay fronteras.

Hay un libro de Nassim Taleb, un economista, que se llama El Cisne Negro, y habla de los cisnes negros que aparecen en la gestión de la organización. La pandemia fue un cisne negro porque disrumpió y cambio las cosas, fue tirando castillo por castillo, área por área y persona por persona, hasta tener que volver a construirla. Es interesante pensar en la pandemia como un gran cisne negro que afecto a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño.

Como otra característica de los Millennials se puede mencionar el hecho de poner en desafío las habilidades blandas; construir espacios de intercambio que pongan en juego la creatividad, el pensar distinto, poner en juego la practicidad. Hay metodologías ágiles que empiezan a desarrollar esas cuestiones.

Hoy en la era de la información una noticia tarda alrededor de 24 horas para recorrer todo el mundo. La capacidad del acceso y procesamiento de información es grandísima, la cual, si bien no es profundizada, se logra obtener información de muchos temas a la vez.

Otro aspecto que caracteriza a los Millennials es el emprender, y hay un match entre las nuevas tendencias organizacionales y el emprendedurismo de esta generación, ya que las organizaciones se dieron cuenta, y más con el tremendo cisne negro que se encontraron, vieron que cuanto más chica es la estructura, más simplificada es la gestión, más puntualizada es la idea, menos recursos asignan, genera que las unidades de negocios tengan más posibilidades de testeos y menos reducción al fracaso. Entonces buscan emprendedores dentro de las organizaciones para que emprendan proyectos, desarrollen a través de ágiles como Lean Startups, que es una metodología que se basa en experimentar mínimos productos viables, un producto que el usuario pueda interactuar e



ir dando un feedback a la empresa respecto a qué camino quieren que vaya ese producto o servicio.

Por un lado, todo esto hace que el Millennial busque una relación laboral más flexible respecto a la rigidez de contratación, pero por el otro lado, la flexibilización laboral para el nivel de empleabilidad de una economía es un tema caótico. Debido a que las empresas tienen menos compromiso y responsabilidad, es un tema de mucho conflicto, muy beneficioso para las organizaciones, pero para las personas de una economía no. A nivel macroeconómico, para países en desarrollo la empresa va a obtener mano de obra barata, agilidad de contratación y flexibilidad. Aunque para los países desarrollados, la situación es completamente distinta porque su situación económica es superadora.

Los Millennials comienzan a plantearle a la empresa diversas cuestiones como la sostenibilidad, el equilibrio, la espiritualidad, las emociones, una apertura a la una deconstrucción en distintas aristas o de la sociedad como en cuestiones de género. Son personas mucho más conscientes, el 80 o 90% de esta generación compran previamente con una gran información del producto. Entonces reclaman a las organizaciones cuestiones de sostenibilidad, se interpelean cuestiones tales como si se separan o no los residuos, etc.

### ***3. En su opinión, ¿cómo es liderar a esta generación? ¿Cuáles son los principales desafíos que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?***

Acá voy a hablar del plano personal porque me propongo ser un líder de la sociedad, construirme como eso, es una cuestión filosófica de vida para construir una sociedad mejor.

La Generación Millennial debe encontrar el para qué, porque viene a definir un para que en la propia vida, ya viene con ese chip, encontrar el sentido a lo que hace. Hay que definir una misión, un para qué, que tengo para dar y a partir de ahí empieza a liderar un Millennial.

Hay una característica sumamente necesaria que es el poder de escucha que debe tener un Millennial, tener la capacidad de resiliencia, adaptarse ágilmente a lo que ocurre en la sociedad, a los cambios. Otro aspecto clave es la deconstrucción, sin realizar juicios de las ideas propias o de los otros, sin establecer etiquetas.

***4. ¿Qué tipo de prácticas e incentivos crees que son necesarias en las organizaciones para mantener motivados a sus colaboradores?***

El otro día escuchaba una nota donde hicieron un informe de cómo la empresa se jacta de mostrar espacios flexibles, agradables y permeables a la colaboración pero que en realidad no es tan así. Si algo tenías que terminarlo hoy, lo tenías que terminar hoy. Hay mucho discurso marketinero, venden mucho esa idea, pero en las prácticas es distinto.

Las organizaciones se piensan y construyen como estructuras rígidas, pero en realidad no lo son. Las organizaciones son un organismo sistémico viviente donde se produce el proceso de lo instituido e instituyente. Y, ¿qué es lo que hace que ese organismo compuesto por personas vaya generando esta cuestión? lo hace el entorno, la búsqueda de ir detrás de la resolución del problema. No puede adaptarse rápidamente porque, primero no toma conocimiento de que sin la gente que la integra no habría organización ni empresa, por ende, no las escucha, no les da espacios de construcción, lugares de poder o toma de decisiones.

***5. Teniendo en cuenta que en los próximos años las organizaciones van a estar compuestas en su mayoría por esta generación, ¿considera que es necesario un cambio de paradigma en la manera de liderarla? En caso afirmativo, ¿lo cree necesario en el corto, mediano o largo plazo?***

Me parece que la generación ya es un cambio de paradigma. Creo que va a haber un cambio de paradigma a través de la tecnología y la digitalización, lo cual va a transformarlo todo. ¿Por qué si en una generación existen cambios y nuevas demandas, las organizaciones que se conforman por personas no van a cambiar y verse repercutidas? Las organizaciones van a tener las mismas tendencias que las personas, solo que de manera más lenta porque se creen estructuras y no cambian la lógica.

El cambio de paradigma va a venir dado con ese ejercicio y esa lógica, y esa tendencia de tener que adaptarse a nuevas formas de management, nuevas conexiones, aperturas y cosas más instantáneas, quizás cosas que empiecen y terminen más rápido.

## *Anexo II – Transcripción de encuestas*

### Generación "Y" en los puestos de trabajo.

La siguiente encuesta será utilizada como herramienta de investigación para un trabajo final de grado correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de la facultad de Economía y Administración, Universidad Nacional del Comahue, titulado "Captación, motivación y fidelización de la 'generación Y' en los puestos de trabajo en grandes empresas".

El objetivo de la misma es indagar acerca del perfil de los Millennials y su desenvolvimiento en sus puestos de trabajo, junto con los aspectos más valorados por los mismos. Para realizar la misma es importante tener en cuenta que actualmente en el mundo laboral conviven cuatro generaciones: los Baby Boomers (77-58 años), la generación X (57-42 años), la generación Y/Millennials (41-22 años) y la generación Z (18-21 años).

La información es de carácter confidencial y no será vinculada a tu organización en forma directa. Son 24 preguntas y completarla te llevará entre 10 y 15 minutos aproximadamente.

¡¡Agradecemos desde ya tu colaboración!!

1- Organización a la que perteneces: \*

Respuesta corta.

Tu respuesta

---

2- Rango de edad: \*

Seleccione una.

- Entre 18-20 años
- Entre 21-27 años
- Entre 28-34 años
- Entre 35-41 años
- Más de 41 años

3- Tu jefe tiene: \*

Seleccione una.

- Entre 18 y 21 años
- Entre 22 y 30 años
- Entre 31 y 41 años
- 42 años o más

4- ¿Cuál es tu antigüedad en la compañía? \*

Seleccione una.

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años



5- Selecciona 4 OPCIONES que priorices al momento de utilizar tu dinero, habiendo cubierto tus necesidades básicas: \*

- Viajar
- Entretenimiento/ocio
- Deporte
- Tecnología
- Ahorrar o invertir a corto/largo plazo (dinero, inmueble, vehículo, plazo fijo, fondo común de inversión, monedas virtuales, etc.)
- Educación/formación personal
- Seguro de vida
- Otro: \_\_\_\_\_

6- ¿Qué importancia le das a la remuneración al momento de considerar una oferta laboral? \*

Marque la opción que corresponda, siendo 1-No es importante, 2-Poco importante, 3-Neutral, 4-Importante y 5-Muy importante.

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| No es importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |

7- ¿Qué modalidad de trabajo te resulta más agradable? \*

Seleccione una.

- Presencial
- Home office
- Mixto
- Otro: \_\_\_\_\_

8- Indicar el por qué de la respuesta anterior. \*

Respuesta corta.

Tu respuesta

---



9- Dentro del ámbito laboral, ¿Cómo te sentís frente a nuevos proyectos o desafíos? \*

Seleccione una.

Temeroso/inseguro

Optimista/seguro

Indiferente

Otro: \_\_\_\_\_

10- ¿Por cuál/es de las siguientes causas vinculadas a la Responsabilidad Social te sentís atraído/a? \*

Seleccione una o más.

Causas sociales (apoyo a actividades lúdicas, deportivas, culturales, donaciones, voluntariados, igualdad de género y oportunidades, etc.)

Causas ambientales (reducción de residuos, impacto ambiental, reciclaje, preservación de la biodiversidad, consumo consciente de agua, etc.)

Causas económicas (reducción de pobreza, promoción de empleos, comercio justo, garantizar el acceso a servicios energéticos, etc.)

No me siento atraído por ninguna

Otro: \_\_\_\_\_



1972

11- En caso de que tu organización realice prácticas de Responsabilidad Social, o \*  
bajo el supuesto de que lo hiciera:

Seleccione una.

- No participarías
- Participarías ocasionalmente
- Participarías activamente
- Otro: \_\_\_\_\_





12- En relación a los siguientes aspectos, ¿cómo consideras que es tu jefe? \*

Seleccione la opción que considere adecuada para cada aspecto.

	No lo presenta	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
-Realiza feedbacks en relación a tu desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Tiene inteligencia emocional y empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Capacidad para comunicarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Trabaja en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Tiene conocimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Tiene compromiso y responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Tiene habilidad para dirigir y adaptarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13- ¿Cómo consideras actualmente las siguientes relaciones en tu lugar de trabajo? \*

Seleccione la opción que considere adecuada para cada aspecto.

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
-Relaciones con tus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Relaciones con tus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- ¿Cómo influyen en tu desarrollo laboral diario las relaciones mencionadas en la pregunta anterior? \*

Seleccione la opción que considere adecuada para cada aspecto.

	No me influye	Me influye poco	Neutral	Me influye	Me influye mucho
-Relaciones con tus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-Relaciones con tus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

1972

15- A la hora de comunicarte con compañeros de otras generaciones, en general \*  
¿te considerarás escuchado?

Seleccione una.

- Si
- No
- Parcialmente
- Otro: \_\_\_\_\_

16- En cuanto a tu predisposición y aporte en el trabajo: \*

Seleccione una o más.

- Haces lo justo y necesario
- Eventualmente haces trabajos extra en proyectos
- Diariamente buscas colaborar más de lo prefijado
- Otro: \_\_\_\_\_



17- Elegí 5 OPCIONES que consideres de mayor relevancia para tu desarrollo profesional: \*

- Capacitación y desarrollo continuo
- Oportunidades de rotación dentro de la empresa (trabajar en diferentes áreas)
- Prácticas laborales en el exterior
- Tener un líder que te acompañe
- Participar en proyectos innovadores
- Plan de carrera
- Especializarse en un área de interés
- Promoción a un puesto de mayor responsabilidad
- Trabajar en equipos multidisciplinarios
- Cursos de idioma extranjero
- Facilidad para acceder a becas de estudio, posgrados, etc.
- Otro: \_\_\_\_\_

18- ¿Cuánta importancia le das a tener la posibilidad de poder participar en la toma de decisiones respecto del desarrollo laboral diario? \*

Marque la opción que corresponda, siendo 1-No es importante, 2-Poco importante, 3-Neutral, 4-Importante y 5-Muy importante.

	1	2	3	4	5	
No es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

---

19- ¿Cuál o cuáles de los siguientes beneficios implementa la organización a la que pertenecés? \*

Seleccione una o más.

- Día libre por cumpleaños
- Más días de vacaciones que lo establecido por ley
- Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad
- Home office
- Flexibilidad horaria/diaria
- Prepaga
- Premios remunerativos por buen desempeño
- Medio de transporte hacia el lugar de trabajo
- Becas universitarias
- Comedor en planta
- Viandas pagas/viáticos
- Libre vestimenta
- Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.)
- Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.
- Máquina expendedora de café
- Descuento en gimnasios
- No proporciona ninguno de los beneficios mencionados.
- Otro: \_\_\_\_\_

20- En base a tus preferencias, selecciona 8 BENEFICIOS que te gustaría TENER o \* MANTENER en tu trabajo.

- Día libre por cumpleaños
- Más días de vacaciones que lo establecido por ley
- Mayor plazo de licencia por maternidad/paternidad
- Home office
- Flexibilidad horaria/diaria
- Premios remunerativos por buen desempeño
- Medio de transporte hacia el lugar de trabajo
- Becas universitarias
- Comedor en planta
- Viandas pagas/viáticos
- Libre vestimenta
- Lugares en común de recreación y descanso (juegos, sillones, televisor, puffs, etc.)
- Descuentos en locales, viajes, restaurantes, clubes de verano, etc.
- Máquina expendedora de café
- Descuento en gimnasios
- Otro: \_\_\_\_\_

1972

21- Indicar la opción que corresponda de acuerdo a la siguiente frase: \*  
"Actualmente me siento a gusto en mi trabajo:"

Marque la opción que corresponda, siendo 1- Totalmente en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3- Me es indiferente, 4- De acuerdo y 5- Totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5	
○	○	○	○	○	
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

22- Desde tu inserción en el mercado laboral, ¿Cuántas veces cambiaste de empleo? \*

Seleccione una.

- Nunca cambié de empleo
- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces o más
- Otro: \_\_\_\_\_



23- En el caso de que hubieras cambiado al menos una vez de empleo, indicar los \*  
motivos principales por los cuales decidiste hacerlo (si nunca cambiaste de  
empleo escribir no aplica):

Respuesta corta.

Tu respuesta

---

24- En base a la encuesta realizada, y a tu perspectiva personal y profesional, \*  
¿cuánto tiempo planeas quedarte en la organización que te encontrás  
actualmente trabajando?

Seleccione una.

No planeo irme de la organización

Menos de un año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años

Otro:

---



1972