



# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

---

Motivación y retención de jóvenes  
profesionales y estudiantes universitarios  
pertenecientes a la Generación Y en grandes  
empresas

**Profesora:** Mónica De Arteche

**Alumnas:**

Paulone, Antonella

LU. 1013109

Pulice, Aldana

LU. 1013355

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	7
PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	7
PREGUNTA.....	8
OBJETIVOS.....	8
AGRADECIMIENTOS.....	8
ALCANCE Y LIMITACIONES .....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
CAPITULO 1 – GENERACIONES Y MENTALIDADES GENERACIONALES.....	10
CAPITULO 2 – GENERACIONES PREVIAS.....	12
2.1 BABY BOOMEERS.....	12
2.1.1 ORÍGENES DE LOS BABY BOOMERS.....	12
2.1.2 CARACTERÍSTICAS Y COSTUMBRES.....	12
2.1.3 – BABY BOMMERS EN EL MUNDO LABORAL.....	13
2.2 GENERACIÓN X.....	13
2.2.1 ORÍGENES DE LA GENERACIÓN X.....	14
2.2.2 CARACTERÍSTICAS Y COSTUMBRES.....	15
2.2.3 GENERACIÓN X EN EL MUNDO LABORAL.....	16
CAPITULO 3 – GENERACIÓN Y .....	17
3.1 ORIGENES DE LOS MILLENNIALS.....	17
3.2 VALORES Y COSTUMBRES DE LA GENERACIÓN Y.....	18
3.3 MILLENNIALS Y LA TECNOLOGÍA.....	19
3.4 GENERACIÓN Y EN EL MUNDO LABORAL.....	20
3.4.1 ACTITUDES, VALORES Y COSTUMBRES.....	20
3.4.2 COMPROMISO Y RETENCIÓN EN EMPRESAS.....	24
3.4.3 CARACTERISTICAS Y RASGOS.....	27
CAPITULO 4 – MOTIVACIÓN LABORAL.....	30

4.1 INTRODUCCIÓN.....	30
4.2 LA MOTIVACIÓN Y LOS SUPERIORES.....	33
4.3 FUENTES DE MOTIVACIÓN.....	34
4.4 TECNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	35
4.5 PROCESOS DE MOTIVACIÓN.....	36
4.6 TEORIAS DE MOTIVACIÓN.....	38
4.6.1 <i>TEORÍAS DE CONTINGENCIA</i> .....	38
4.6.2 <i>TEORÍAS DEL PROCESO</i> .....	43
4.6.3 <i>TEORÍA DEL ESFUERZO</i> .....	45
4.6.4 <i>TEROÍA Z DE OUCHI</i> .....	46
4.6.5 <i>TEORÍA DEL DISEÑO DE PUESTOS</i> .....	47
4.6.6 <i>TEORÍA SOCIAL – COGNITIVA DE BANDURA</i> .....	49
4.6.7 <i>MODELO PSICOLOGICO DE SCHEIN</i> .....	49
4.6.8 <i>ENGAGEMENT</i> .....	50
4.7 SITUACIÓN ACTUAL Y MOTIVACIÓN.....	51
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	53
TRABAJO DE CAMPO.....	58
ANALISIS DE ENTREVISTAS.....	59
ANALISIS DE ENCUESTAS.....	75
CONCLUSIÓN.....	84
IMPLICANCIAS.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	91
ANEXO 1 – ENTREVISTAS.....	91
ANEXO 2 – ENCUESTAS.....	132

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 – RELACIÓN TRABAJO – VIDA PERSONAL.....	29
FIGURA 2 – CICLO MOTIVACIONAL.....	38
FIGURA 3 – JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	39
FIGURA 4 – CONTRATO PSICOLOGICO DE SCHEIN.....	50
FIGURA 5 – CUADRO DE METODOLOGÍA.....	57
FIGURA 6 – TABLA DE VARIABLES – GERENTES.....	70
FIGURA 7 – OZGOOD COMRPOMISO – GENERACIÓN Y.....	73
FIGURA 8 – OZGOOD INTEGRACIÓN – GENERACIÓN Y.....	74
FIGURA 9 – RELACIÓN MILLENNIALS – SUPERIORES.....	74
FIGURA 10 – RELACIÓN MILLENNIALS – SUPERIORES - GRÁFICO.....	76
FIGURA 11 – VALORACIÓN DE LOS BENEFICIOS OFRECIDOS.....	77
FIGURA 12 – BENEFICIOS OFRECIDOS – GRÁFICO.....	77
FIGURA 13 – RELACIONES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	78
FIGURA 14 – SATISFACCIÓN DE GENERACIÓN Y EN EL TRABAJO.....	78
FIGURA 15 – VALORACIÓN DE ESTUDIANTES EN EL TRABAJO.....	79
FIGURA 16 – VALORACIÓN DE PROFESIONALES EN EL TRABAJO.....	80
FIGURA 17 – RELACIÓN CON SUPERIOR – ESTUDIANTES.....	81
FIGURA 18 – RELACIÓN CON SUPERIOR – PROFESIONALES.....	81
FIGURA 19 – VALORACIÓN DE BENEFICIOS – ESTUDIANTES.....	82
FIGURA 20 – VALORACIÓN DE BENEFICIOS – PROFESIONALES.....	82
FIGURA 21 – NIVEL DE SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES.....	83
FIGURA 22 – NIVEL DE SATISFACCIÓN DE PROFESIONALES.....	83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Teniendo en cuenta la importancia de la Generación Y (jóvenes entre 19 y 31 años) en el ámbito laboral, y las costumbres y valores que los caracterizan y distinguen de las generaciones anteriores, la presente investigación analizará cómo deben hacer las grandes empresas para atraerlos, motivarlos, comprometerlos y retenerlos, a fin de que se logren disminuir los niveles de rotación de estos jóvenes que hoy en día preocupan a las mismas.

Ciertos aspectos vividos en su infancia nos ayudan a comprender el porqué de las grandes diferencias con respecto a generaciones previas en cuanto a su concepción del trabajo, a lo que esperan del mismo y la relación de este con su vida personal.

Para llevar adelante la investigación se tuvieron en cuenta distintas fuentes teóricas, utilizando bibliografía de autores especialistas en los temas tratados, lo cual sirvió de base para el correcto entendimiento de los mismos.

Al momento de profundizar la investigación, se realizaron entrevistas a quienes hoy tienen a cargo a estos jóvenes en grandes empresas, y a su vez, fueron encuestados un importante número de Millennials de las mismas, con el objetivo de conocer aún más sus preferencias y valores en el ámbito laboral actual.

Las conclusiones obtenidas en esta investigación servirán para entender de qué modo se puede mejorar la relación de las grandes empresas con los Millennials, a fin de generar un vínculo y aceptación, que beneficie y cree valor para ambas partes.

Palabras clave

Generación Y – Motivación laboral– Rotación – Compromiso – Trabajo

## **ABSTRACT**

Taking into account the importance of Generation Y (people between 19 and 31 years old) in the workplace, the costumes and values that characterize and distinguish them from previous generations, the following research will analyze how must big companies do to attract, motivate, engage and retain them, so as to achieve lower levels of rotation of these young people, that nowadays, is a very important problem for the companies.

Certain aspects experienced in their childhood help us understand why the big differences from previous generations in their conception of work, their expectations and the relation of this with their personal life.

To carry out the research we took into account diverse theory sources, taking specialist authors in the theme, using them as our basis for a better understanding of the topic.

Upon further research, interviews were conducted by those who are now managing this young people in large companies; moreover, a significant number of Millennials were surveyed, in order to know even more about their preferences and values in the workplace.

Findings from this research will help to understand how we can improve the relation between large companies and Millennials, in order to generate a link and acceptance that benefit and create value for both sides.

Key words

Generation Y – Work motivation I– Rotation – Commitment – Work

## **INTRODUCCIÓN**

### **Presentación del tema**

Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la generación Y en grandes empresas.

### **Problema y justificación**

La generación Y está compuesta por personas que tienen en promedio entre 18 y 31 años que ya están en el mercado laboral. Actualmente, parecería que las compañías tienen problemas para retenerlos, lo cual representa un inconveniente en las mismas. Se puede observar que esta generación rompe con los esquemas tradicionalistas de trabajo, ya que son personas que nacieron en la era de la tecnología, las cuales valoran más los horarios flexibles, los beneficios, la vida social, el desarrollo y el aprendizaje. A su vez, estas personas son más comunicativas, valoran mucho el trabajo en equipo y tienen distintas costumbres, por ejemplo suelen mezclar sus problemas personales con el trabajo y tienen diferentes formas de relacionarse con sus superiores y compañeros. Muchos de ellos al seguir viviendo con sus padres no se ven en la obligación de afrontar determinados gastos y esto hace que no tengan la necesidad de permanecer en la misma empresa por mucho tiempo y busquen ganar nuevas experiencias. Otro aspecto a tener en cuenta es el hipercapitalismo que caracteriza a estos jóvenes, los cuales nacieron rodeados de nuevas tecnologías y valoran mucho el aspecto económico y el consumo. En la mayoría de las oportunidades cuando no se sienten motivados o cómodos en la empresa deciden irse y esto genera mayor rotación de personal y grandes costos de selección y capacitación. Las personas pertenecientes a generaciones anteriores tienen otras costumbres y muchas veces no entienden a estos jóvenes. Por lo tanto, las empresas en algunos casos están empezando a cambiar sus políticas de contratación y motivación para con sus empleados para poder adaptarse a esta nueva generación, pero en muchas ocasiones no están teniendo éxito. Este es un problema crítico en las organizaciones, ya que las personas perteneciente a la generación Y son los futuros jefes y líderes de las mismas y si las compañías no descubren cómo motivarlos para atraerlos, comprometerlos y retenerlos continuarán perdiendo talentos y no podrán adaptarse, modernizarse y seguir el rápido cambio del mercado laboral. Cada día son más las organizaciones que están conscientes del valor de estos profesionales y de su identidad migratoria, y saben que ya no basta con motivarlos entregándole ocasionalmente un

bono de sueldo, esto es todo un tema para las compañías acostumbradas a mantener a sus trabajadores con fórmulas tradicionalmente probadas, lo cual resulta ser un gran desafío que afrontan las grandes empresas en la actualidad.

### **Pregunta**

¿Cuáles son los principales aspectos que motivan, atraen y retienen a las personas de la generación Y en el ámbito laboral?

### **Objetivos**

1. Investigar y desarrollar las causas por las cuales la “generación Y” abandona tan rápidamente su trabajo en las grandes empresas.
2. Indagar sobre qué cosas motivan a estos empleados, teniendo en cuenta las distintas teorías de motivación.
3. Analizar cómo se da la integración y el compromiso de estos jóvenes en los equipos de trabajo.

### **Agradecimientos**

El equipo de investigación agradece a todos los que colaboraron de algún modo con este trabajo, ayudando a que el mismo se lleve adelante. En primer lugar a nuestras familias y amigos, por el apoyo en este y en cada momento de la carrera, el cual fue un pilar fundamental para desarrollar, con entusiasmo y energía esta investigación. También debemos brindar un especial agradecimiento a nuestra tutora Monica De Arteche, quien nos acompañó en cada etapa brindándonos su ayuda y conocimiento en todo momento. Por otro lado agradecemos a todos aquellos gerentes de las empresas Avon, Securitas, Phoenix, YPF y Loreal, que nos prestaron parte de su valioso tiempo para realizarles cada una de las entrevistas, las cuales fueron de gran importancia para nuestra tesis. A su vez, debemos agradecer a cada uno de los jóvenes de la generación Y de las empresas mencionadas que contestaron la encuesta realizada, la cual también contribuyó en gran medida a nuestro trabajo de investigación.



## **Alcance y Limitaciones**

El siguiente trabajo 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.

Se tendrán en cuenta las costumbres y los valores que esta generación prioriza, en comparación con generaciones anteriores, para lograr así, entender como las organizaciones pueden motivarlos para lograr retenerlos o atraerlos.

Dentro de nuestra investigación, se contemplarán todos los Millennials universitarios o jóvenes profesionales que se encuentran en el ámbito laboral, limitándonos al trabajo ofrecido por las grandes organizaciones.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 1 – GENERACIONES Y MENTALIDADES GENERACIONALES**

Según la real academia española, una generación es un conjunto de personas, que por haber nacido en fechas próximas y por haber recibido educación e inputs culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

“Aunque están integradas por las mismas criaturas biológicas, cada generación tiene un viento o carácter propio. Los miembros de una generación ejercen una influencia sobre la sociedad distinta de la de sus antecesores” (Frances Hesselbein y Marshall Goldsmith, 1998, p.37)

Neil Howe y William Strauss (2007) afirman que una y otra vez a través de los siglos surgen nuevas generaciones que tienden a adoptar parte de las tendencias correctas puestas en marcha por parte de sus padres y llenar el papel que dejarán vacantes sus abuelos.

Podemos decir que una generación cobra entidad cuando comparte valores (creencias rectoras), principios de acción, normas (códigos que regulan la aplicación de dichos principios), y comportamientos, o sea, manifestaciones que pretenden “que los otros” vean y conozcan cuáles son los valores por los que la generación está dispuesta a trascender. El entendimiento de estos factores, configurados por el contexto social, político, económico y educativo en el cual se desarrollan, le permite a la generación definir su “misión” o razón de ser para luego definir su plan de vida; lo que quiere y lo que no quiere, lo que prioriza y lo que posterga, su lógica para tomar decisiones, lo que la compromete o la desarraiga, en definitiva, en aquello en lo que cree y en lo que no cree. A su vez, los cortes generacionales son establecidos por determinados sucesos importantes (crisis, rupturas, revoluciones tecnológicas, cambios y otras expresiones políticas, sociales y económicas), que actúan como catalizadores determinantes acerca del modo de sentir, entender y vivir el mundo por parte de una determinada generación. Estos sucesos se denominan Eventos Significativos Generacionales (Jorge Fernández Belda, 2012).

Paula Molinari (2011) establece que una generación implica las clasificaciones que se hacen de grupos de personas que viven en un mismo contexto y en un mismo tiempo (contemporáneos), lo cual se traduce en valores, actitudes y comportamientos. La

mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que a la misma le toca vivir, se compone por el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común, y conforma la manera en que este grupo interpreta al mundo. Esta mentalidad determinará el comportamiento de cada generación, configurando una personalidad generacional. Las mentalidades evolucionan, esto quiere decir que, si bien cada generación tiene una mentalidad propia, dentro de una misma generación va cambiando la forma de pensar a lo largo de su vida.

Las características de cada generación están conformadas por las experiencias compartidas de sus miembros durante sus años pre-adolescente y temprano. Cada generación se forma a través de un conjunto de diferentes acontecimientos durante sus años de formación, lo cual implica que cada una forme sus propias impresiones y opere bajo un conjunto diferente de reglas. Esto no quiere decir que todos los miembros de una misma generación sean iguales, ya que cada individuo tiene experiencias personales, marcadas por factores como el nivel socioeconómico, las costumbres, la religión, la filosofía, y otra serie de factores de su propia familia (Tamara J Erickson, 2011).

El mundo cambia muy rápido, y la tecnología impacta mucho en estos cambios, en la información que se acerca a las personas, y cómo las personas procesan esta información, lo que hace que cada vez los cortes generacionales sean más cortos. Actualmente, en el mercado de trabajo conviven tres generaciones (en la mayoría de los casos), cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes: los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y. Hay algunas organizaciones que aun cuentan con la presencia de los Tradicionalistas (generación anterior a los Baby Boomers). Las diferentes mentalidades llevan a formas distintas de hacer, ver y pensar las cosas, lo cual puede generar conflictos en muchos casos. Un ejemplo marcado que distingue a las generaciones es el uso del tiempo, cada una tiene distintos significados de los horarios (Paula Molinari, 2011).

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori (2008) aseguran que no se trata de categorías con fronteras rígidamente definidas, sirven para orientarnos sobre el comportamiento de personas de edades contiguas. Dentro de cada grupo generacional, se comparten vivencias, sentimientos, hábitos y valores aprehendidos especialmente durante sus años

de formación. Estas nociones, que están arraigadas profundamente en la mente de cada generación, son las que, consciente o inconscientemente, modelan su forma de trabajar.

Por lo visto anteriormente, tenemos que, si bien la aplicación de un modelo generacional universal no es exacta, el mismo es útil para entender los cambios ocurridos en los individuos a lo largo de los años, en distintos aspectos de sus vidas, tanto en cuestiones personales y sociales, como laborales. Por tanto, es importante tener en cuenta que las generaciones no son estrictamente homogéneas y que los cortes generacionales pueden variar según el hecho o acontecimiento que utilice cada autor para establecerlos.

## **Capítulo 2 – GENERACIONES PREVIAS: BABY BOOMERS Y GENERACIÓN**

### **X**

#### **2.1 BABY BOOMERS**

##### 2.1.1 Orígenes de los Baby Boomers

Según Paula Molinari (2011) los Baby Boomers llegan al mundo entre 1945 y 1964. No opinaron lo mismo Frances Hesselbein y Marshall Goldsmith (1998), quienes establecieron que esta generación se constituye por un grupo nacido entre 1943 y 1960.

Muchos de ellos nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial, los mayores fueron los adolescentes de los años 60. Fueron criados por los tradicionalistas, quienes marcaron la infancia de los Baby Boomers con frases como: “cuando habla un adulto, los chicos se callen”; “los chicos cenan antes y se van a dormir temprano, para no molestar”. Ellos crecieron en hogares que replicaban el modelo militar de las organizaciones de la época. Se los llama de este modo por la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra (Paula Molinari, 2011).

##### 2.1.2 Características y costumbres de los Baby Boomers

Esta generación manifiesta desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo, de optimismo, de oposición a los valores tradicionales y de lucha por sus ideales. Esto lo reflejan en los movimientos estudiantiles de los 60, en el rock, en la droga, en los hippies, en la mentalidad “contestataria” y en una sensación característica

de que pueden cambiar el mundo. A diferencia de la generación anterior, los Tradicionalistas, cuyos referentes más importantes eran los políticos, para esta generación, los máximos representantes son ideológicos (Paula Molinari, 2011).

En 1998, Frances Hesselbein y Marshall Goldsmith, concluyeron que esta generación es individualista, y que para ellos la autoridad es poco fiable y suele equivocarse.

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori (2008) los caracterizan por ser numerosos, agentes de cambios sociales profundos, competitivos y amantes del dinero en su medida de éxito. Para estos autores, el lema Boomer sería: “quiero ayudar a cambiar el mundo y competir durante el proceso”.

Según Paula Molinari, el hito tecnológico de esta generación es la televisión, y con ella llega el auge de la publicidad, de las marcas y de los artículos de lujo. Los Baby Boomers tienen disposición a una gran variedad de marcas y posibilidades de consumo. Son gastadores por naturaleza, es la generación de las tarjetas de crédito. Esta generación es la que empieza a pensar en una cuenta de banco abultada, consideran que tener plata es algo importante, y que la plata está directamente ligada al consumo. Tienen a generar una mayor libertad e informalidad en las relaciones que sus antecesores.

### 2.1.3 Baby Boomers en el mundo laboral

Ingresan al mercado laboral en los años 70 con una mentalidad optimista, idealista y competitiva. Ingresan con confianza en las organizaciones y con deseos de realizar grandes cambios. Cuentan con un nivel de educación superior al de la generación anterior (los Tradicionalistas). En la mayoría de los casos son los primeros de sus familias en acceder a una carrera universitaria, por lo que cuentan con amplias posibilidades de crecimiento. Ven la educación como un medio de progreso, el cual les permite tener una profesión. Apuntan a lograr una carrera laboral ascendente, buscan progresar en las empresas, el modelo a seguir es el que escala hasta altos puestos. Con el afán de ascender, toleran determinadas cosas que no los hagan quedar afuera del grupo, tales como terminar largas reuniones, determinados movimientos políticos y realizar horas extra (Paula Molinari, 2011).

Tamara Erickson (2011) los definió como personas dedicadas en su trabajo, a las cuales no les molesta quedarse más tiempo del debido. Consideran estas horas extra como una

demostración de compromiso de un empleado para la organización. Es una generación que todavía piensa que de algún modo el tiempo de la gente es de la empresa. Les cuesta entender por qué a sus empleados jóvenes no los movilizan los mismos valores que los hicieron a ellos continuar trabajando tantos años en la misma empresa: la estabilidad y el rédito económico.

Patricio Galindo (2010) encontró que los Baby Boomers, al igual que sus antecesores, los tradicionalistas, son lo que son en el trabajo, el cual tiene una alta influencia en la toma de decisiones de estos grupos. La identidad de esta generación está basada en el trabajo, piensan que lo ideal de un trabajo es que sea para toda la vida.

En los 80 esta generación se enfrenta con las fusiones y adquisiciones, lo que trae aparejado despidos. Esta es la imagen de los Baby Boomers que recibe la siguiente generación, la generación X, lo cual marca su mentalidad. Hoy en día, se les da gran importancia en las organizaciones debido a su gran experiencia y compromiso (Paula Molinari, 2011).

## **2.2 GENERACIÓN X**

### **2.2.1 Orígenes de la Generación X**

Nacidos entre 1964 y 1980, hijos de los últimos tradicionalistas y los primeros Baby Boomers. Son relativamente pocos. Se crían a la sombra de la hiperactividad de los Boomers y ven al idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización y las reestructuraciones. Desarrollan un profundo escepticismo (Paula Molinari, 2011).

Los autores Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori (2008) consideran que el rango que abarca a esta generación está constituido por los nacidos entre 1965 y 1978.

Por otro lado, Frances Hesselbein y Marshall Goldsmith (1998), opinaron que esta generación, hija de parejas generalmente constituidas por dos integrantes profesionales, se conforma por el grupo nacido entre 1961 y 1981.

Los hechos más relevantes que marcaron su infancia fueron el fin de la guerra fría, la caída del muro, la incertidumbre laboral, económica y social, la aparición del Sida, la destrucción del medio ambiente y el consumo de drogas. También padecieron los años 70, los gobiernos militares y la represión, de muy pequeños (Alicia Peirano, 2011).

### 2.2.2 Características y costumbres de la Generación X

Esta generación fue marcada en gran medida por las experiencias vividas en su adolescencia, en los últimos años 70, en los 80 y a principios de los 90, tiempos de incertidumbre económica, cambio social y reestructuraciones corporativas importantes. El cambio en la estructura social y en el modelo familiar tradicional vivida en estas épocas hizo que las madres de los X comenzaran a trabajar durante sus años de adolescencia, a esto se le suman crecientes tasas de divorcio durante su juventud. Esto quiere decir que fueron la primera generación que creció con las mujeres en distintos roles de autoridad. Estas experiencias adolescentes se combinaron para dejar a la mayoría de la generación X valorando la autonomía. (Tamara Erickson, 2012)

A su vez, muchos “X” son hijos de primera generación de inmigrantes; con lo que calaron hondo en ellos ciertos mandatos y prácticas relacionadas con la planificación, el ahorro, “la casa primero”, la rápida independencia del hogar paterno, el sacrificio, la educación como inversión a largo plazo y la cultura a menudo casi obsesiva por el trabajo. Fueron educados bajo el mensaje “estudia una carrera que te dé firma” (Jorge Fernández Belda, 2012).

Crece en un mundo online las 24 horas: teléfono celular, cable de internet. Desarrollan un profundo escepticismo e individualismo, no confían en nadie, solo creen en ellos mismos, no tienen fe en las empresas, en sus jefes, ni en los gobiernos. Una de las cosas que más valoran es el tiempo dedicado a las familias y amigos. (Paula Molinari, 2011)

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori (2008) destacan que esta generación poco numerosa, está atrapada entre dos generaciones numerosas, que tienen una gran afinidad entre sí, y consideran este aspecto muy importante para comprender parte de su comportamiento para con los miembros de otras generaciones ante todo. Los caracterizan como individualistas, cínicos, incomprendidos y rebeldes.

Tamara Erickson (2012) expone que gracias a la tecnología de la comunicación en crecimiento, la generación X desarrollo una conciencia temprana de los problemas mundiales.

### 2.2.3 Generación X en el mundo laboral

Suelen ser muy cautos, realistas y muchas veces sienten inseguridad, por lo que buscan tener múltiples opciones abiertas que no les permitan quedar a la deriva ante una situación inesperada. En consecuencia, no les gusta ser encasillados o empujados por las ramas de una especialización, prefieren tener habilidades diversas y ser lo más autosuficientes posible. A su vez, sienten una sensación de incomodidad cuando se trata de compromisos corporativos. La desconfianza que tienen hacia las instituciones y su deseo de autosuficiencia, hace que la mayoría tenga planes de respaldo, teniendo en cuenta la opción de que algo malo puede pasar (Tamara Erickson, 2012).

Su comportamiento en el trabajo está marcado por la pérdida de fe en las instituciones, al no querer correr la misma suerte que sus padres, saben que no deben depositar su futuro en una compañía. Prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Son activos, buscan cambios y trabajan para vivir, no viven para trabajar. Manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, sino por los resultados. No toleran la invasión del trabajo en su tiempo privado. Comienzan una idea de disfrutar en el trabajo y de no desperdiciar el tiempo en cosas innecesarias, la cual se potenciará con la siguiente generación (Paula Molinari, 2011).

Frances Hesselbein y Marshall Goldsmith (1998) indicaron que esta generación muestra una gran fuerza de carácter y disposición al trabajo, pero se muestra atemperada por el deseo de limitar la invasión del trabajo en la vida personal, lo cual quiere decir que están dispuestos a trabajar mucho, pero no a expensas de su vida personal. Estos autores coinciden con lo expuesto por las autoras anteriores, al afirmar que la Generación X es menos leal a las organizaciones que las generaciones anteriores, debido a varios factores históricos importantes y que sus actitudes tienen origen en su infancia y en las experiencias vividas por sus padres en el ámbito laboral.

Si bien no mantienen los sentimientos de lealtad para con la empresa como sus mayores, saben adaptarse y establecer una relación equilibrada entre la vida laboral y la personal. El lema que los caracteriza sería: “no puedo depender de las instituciones, debo mantener mis opciones abiertas” (Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, 2008).



Concluimos que, en general parecería que los Baby Boomers y la Generación X son grupos muy distintos, sobre todo en cuanto a sus actitudes frente al trabajo. Sin embargo, fueron los Baby Boomers quienes comenzaron a hablar, desde una mirada más conservadora, sobre un problema en el equilibrio entre la vida laboral y la personal, lo cual fue profundizado por los X, quienes expresaron sus opiniones disconformes sobre este tema, y comenzaron a tomar cartas en el asunto. El análisis de estas dos generaciones anteriores a la Generación Y nos sirve para atender aún mejor los valores, actitudes e inconvenientes que presentan hoy estos jóvenes en el ámbito laboral, lo cual veremos en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 3 – GENERACIÓN Y**

#### **3.1 Orígenes de los Millennials**

Según Paula Molinari (2011) se trata del grupo conformado por los nacidos entre 1980 y 2000, y son conocidos como los “aliens” del milenio. Son hijos de los Baby Boomers y nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. Es la generación más numerosa de la historia, la cual dominará el mundo en los próximos 40 años.

Por otro lado, según un estudio realizado por la consultora KP Group, publicado el 2 de Agosto de 2010, los Millennials nacieron entre 1984 y 2000. Los mismos se caracterizan por ser hijos de la democracia y por crecer con ciertos hechos como la hiperinflación, el neoliberalismo de Menem, la crisis del 2001 que dejó sin trabajo ni ahorros a muchos de sus padres. Por otro lado, de muy chicos sintieron vulnerabilidad por grandes atentados, como el caso Amia y el de las Torres Gemelas.

Para Neil Howe y William Strauss (2007) sus padres, los Boomers, fueron muy sobreprotectores durante su infancia, aspecto a tener en cuenta para entender algunas de las actitudes que fueron desarrollando.

Tamara J Erickson (2011) hace referencia a dos grandes sucesos que acompañaron el crecimiento de esta generación a nivel mundial y marcaron sus vidas: la tecnología y el terrorismo.

A diferencia de los Boomers, crecieron en una época en la cual la estabilidad familiar era, en la mayoría de los casos, débil (Neil Howe y William Strauss, 2007).

Son denominados “Generación Y” por ser la que sigue a la Generación X, pero debemos tener en cuenta que también son conocidos por otros apodos: los “Millennials”, porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la “Generación Yo (Me)”, por su marcado egocentrismo; la “Generación I”, que responde a palabras como Informática, Internet y por la primera persona singular en ingles, I, que a su vez es la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el IPod, la IMac y el iPhone. También se la conoce como “generación Why”, por su similitud fonética inglesa con la letra Y, y por su tendencia a cuestionar (Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, 2008).

### **3.2 Valores y costumbres de la generación Y**

Según Paula Molinari (2011) los Millennials fueron criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Los Boomers criaron a sus hijos de la forma en que hubieran querido que los tradicionalistas los criaran a ellos, dándoles un lugar protagónico en la familia desde su infancia e involucrándolos en la toma de decisiones. De esta forma, la Generación Y cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

Por otro lado, esta autora expresa que al haber crecido en un mundo violento, de desastres a gran escala, híper informado e interconectado, los Y piensan en el presente, en vivir ahora, ya que consideran que el futuro es incierto. Esto hace que conciban al dinero como un elemento que sirve para disfrutar, no para ahorrar.

A su vez, Tamara Erickson (2011) concluye que con una sensación generalizada de que algo inexplicable le puede pasar a cualquiera en cualquier momento y en cualquier lugar, buscan aprovechar el tiempo al máximo, vivir el presente, sacar el máximo provecho de hoy. Esta sensación de inmediatez que los caracteriza, genera que se hagan preguntas con respecto a si las actividades que están realizando son desafiantes, necesarias, significativas y agradables.

Erickson sostiene que el hecho de haber crecido conscientes de las diferencias en las condiciones de vida, las oportunidades educativas y las realidades políticas en todo el mundo, hace que sean personas tolerantes y comprensivas, las cuales están dispuestas a escuchar y entender distintas versiones de la “verdad”, diferentes puntos de vista .

Por otro lado, Neil Howe y William Strauss (2007) afirman que los Millennials se rebelan contra los estilos y actitudes de la generación X, buscan corregir los excesos de los Boomers y llenar el papel que dejó vacante la generación anterior a estos últimos, los Tradicionalistas.

El peso del mandato, constituido por el ejemplo que les dan sus padres, los cuales buscan orientarlos a un determinado estudio o trabajo, sigue existiendo para estos jóvenes, pero en una medida mucho menor que en generaciones anteriores. Muchas veces los Millennials se rebelan contra los deseos de sus padres con respecto a sus futuros, un ejemplo muy marcado de esto son los herederos de empresas familiares, que no quieren continuar en las mismas. Saben cómo construir su propia reputación como fuentes conocedoras y críticos perspicaces (Paula Molinari, 2011).

Estos jóvenes valoran mucho a la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones. Tienen una tendencia a vivir junto a sus padres durante más años de los que acostumbraban generaciones anteriores en la mayoría de los casos. Esto se denomina adolescencia tardía, la cual se prolonga hasta los 30 años aproximadamente. Las razones que hacen que los Millennials sean más propensos que Boomers y la generación X a decir que les gusta vivir y trabajar cerca de sus padres tienen que ver con los costos, estilos de vida, gustos culturales y económicos simples (Jorge Fernández, 2012).

### **3.3 Millennials y tecnología**

Son los primeros nativos digitales, entienden y manejan la tecnología a la perfección. Tienen la tecnología incorporada a su cuerpo y ésta ha moldeado su forma de pensar, piensan en simultáneo, como las computadoras. Cuentan con gran facilidad para comprender todo tipo de artefacto tecnológico desde muy pequeños y de pensar soluciones innovadoras a través de los mismos, ya que crecieron con ellos, a diferencia de generaciones anteriores que debieron adquirir la tecnología (Paula Molinari, 2011).

Como hemos visto, los Y nacieron en un mundo conectado, y no solo utilizan la tecnología digital ampliamente, sino que también la utilizan para hacer cosas diferentes, y mediante esta, han formado sus propias impresiones de cómo funciona el mundo. Utilizan la tecnología para hacer la vida más fácil y crecer con ella le dio a esta

generación una amplia exposición a los hechos ocurridos en todo el mundo, y se vieron cara a cara con temas como los desafíos ambientales, la pobreza y el hambre. A su vez, estos jóvenes, gracias a la tecnología, tienen la capacidad de examinar cuidadosamente y en tiempo real la veracidad de la información a la que son expuestos (Tamara Erickson, 2011).

Según un estudio de la consultora KP Group en 2010, estos jóvenes dan gran importancia a las redes sociales, muchas veces las usan para comunicarse y expresar sus emociones y pensamientos. A su vez, son una generación que confía plenamente en el conocimiento que encuentran en internet y muchas veces buscan respuestas en este medio.

Patricio Galindo (2010) expone que determinadas herramientas que los Millennials manejan de muy pequeños ayudan a mantenerlos en contacto constantemente, por ejemplo, el uso libre de chats, celulares y redes sociales. Esta generación utiliza con naturalidad estas tecnologías y sabe aprovecharlas al máximo, ellos acostumbran a formar comunidades, donde se permiten compartir cosas y debatir sobre determinados temas, entre otras cosas. Muchas veces la constante utilización de la tecnología les genera amistades instantáneas, practicidad, individualismo, pérdida de la práctica de juegos infantiles de interacción, falta de diálogo cara a cara y contacto con las personas. Un aspecto interesante a destacar es que es la primera generación en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores.

### **3.4 Generación Y en el mundo laboral**

#### **3.4.1 Actitudes, valores y costumbres en el trabajo**

Con su dominio de la tecnología, capacidad para actuar con rapidez, su aptitud para el trabajo en equipo y su tendencia a aceptar múltiples perspectivas, los Millennials están transformando la forma de trabajar. Están llevando una nueva perspectiva al lugar de trabajo y a su vez, está redibujando la línea entre lo institucional y lo personal (Tamara J Erickson, 2011).

Paula Molinari (2011) afirma que cada vez son más los miembros de esta generación que se encuentran en el mundo del trabajo, alterando las reglas y desconcertando a los jefes. En el ambiente laboral por lo general los Millennials convive con las dos

generaciones anteriores, los Baby Boomers y los X, quienes tienen una resistencia al cambio y son más jerárquicos, lo cual contribuye a que en algunos casos haya choques. Su ingreso en las organizaciones está conmocionando a las mismas, han resignificado la actividad laboral, al buscar placer y diversión en el trabajo. Valoran la diversidad en todo sentido dentro del ámbito laboral, edades, culturas, género y capacidades. Esta generación también le da gran importancia a la ubicación de la oficina, es importante para ellos que sea un lugar relativamente cercano, ya que detestan perder tiempo viajando. Tampoco les gusta perder su tiempo en largas reuniones sin sentido donde nadie decide nada. Se molestan cuando sus jefes les hacen un pedido cuando ya es el horario de salida y están listos para irse. Ellos no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Tienen una concepción de los horarios y las horas extra distinta a las anteriores generaciones, para ellos lo que importa es el resultado. Consideran que el tiempo libre es tiempo propio, no de la organización.

Un estudio realizado en 2012 por la consultora Whalecom, arroja que el porcentaje de estos jóvenes presentes en las organizaciones varía dependiendo de la actividad a la cual se dedica la compañía. En empresas más conservadoras, como las dedicadas a la manufactura o al sector industrial, se estipula que la presencia de los Millennials es del 20%. En un nivel intermedio se encuentran las compañías dedicadas a las actividades de servicio, como los bancos, donde el personal dentro de la Generación Y ocupa un 65%. Y el mayor porcentaje de estos jóvenes en el mundo laboral se encuentra en empresas más modernas, como las de tecnología, que cuentan con un 85% de Millennials entre sus empleados.

No son personas fieles a una sola empresa, por lo tanto, en cualquier momento podrían abandonar su trabajo, por este mismo motivo es que la experiencia que adquieran en cada rubro o área es mucho menor (Álvaro Vargas, 2011).

No suelen renunciar por plata, sino más bien por una combinación de variables, entre las que está la autonomía, la calidad de vida y los sueños personales. Uno de los grandes motivos por los cuales estos jóvenes deciden muchas veces abandonar una organización, tiene que ver con la decisión de encarar un proyecto propio, en el cual no tengan las presiones que implican trabajar en una empresa, no deban responder a un jefe, ni cumplir con horarios fijos y perder tiempo viajando hasta la compañía (Cecilia Novoa, 2007).

Agustina Grasso (2012) debelo en un estudio realizado para el diario Perfil que la mayoría de los Millennials preferían a los jefes jóvenes, ya que al ser más cercanos a su edad los comprenden mas y los hacen sentir más apoyados en el trabajo. Sin embargo, estos jóvenes valoran mucho la experiencia con la que cuentan las personas mayores dentro de la organización.

La Generación Y no se suma al modelo tradicional de trabajo, en el que el jefe dice que hacer y cómo hacerlo, y el empleado lo hace y rinde cuentas por ello mostrando los resultados. Los Millennials buscan trabajar en equipo, en la mayoría de los casos consultan mucho a sus jefes, no por el hecho de que no sepan hacer las cosas, sino que ellos quieren hacerlo diferente, logrando mejores resultados, buscan un feedback constante. Están acostumbrados a formar parte de grupos de discusión, de comunidades, donde las cosas se exponen y todos opinan; y esto de alguna manera impacta en su trabajo, por cuanto es natural que ellos quieran hacer las cosas con un concepto de equipo más participativo (Patricio Galindo, 2012).

Le dan gran importancia a la capacitación y el desarrollo dentro de las empresas, incluso la importancia que otorgan a cuestiones como esta es mayor a la que le dan a los beneficios económicos. No se sienten atraídos por empresas rígidas, verticalistas, con mucha distancia entre la alta dirección y los nuevos profesionales, donde no hay comunicación fluida, no hay oportunidades de cambio ni ascenso, ni son tomados en cuenta como personas con voz e ideas que contribuir (Daniela Arce, 2011).

Según Tamara Erickson (2011) los Millennials utilizan la tecnología para enfocar el trabajo en nuevas formas y lograr una mayor productividad en menos tiempo, buscan ser eficientes y ágiles. Buscan la inmediatez de los resultados, las soluciones rápidas a sus inquietudes. Son expertos en multitarea y se apresuran a sacar el máximo provecho de la información. Tienden a ser buenos en la coordinación, oponiéndose a la planificación o programación, y en la colaboración, al compartir información y resolver problemas a través de la sabiduría comunitaria. Mientras tengan las consignas claras y se sientan a gusto, serán muy cumplidores.

Si bien muchas veces los miembros de la Generación Y se encuentran satisfechos con sus trabajos gracias a los beneficios que perciben por ejemplo, también evalúan irse de la empresa. Estas generaciones tienden a rotar mucho, ingresan a una empresa sabiendo que se irán aun cuando estén satisfechos, ya que buscan desafíos y explorar nuevas

experiencias. Son fieles a su carrera y no al lugar donde la desarrollan (Sebastián Vázquez, 2012).

Otra variable importante a tener en cuenta a la cual estos jóvenes le dan gran importancia es el reconocimiento, y si bien todos debemos coincidir con que el dinero es un reconocimiento válido, resulta que no para todos tiene el mismo peso. De hecho la generación Y no solo mira esta variable, existe un “sentido en el trabajo realizado” que es más fuerte, ellos necesitan ver el impacto de su trabajo en el entorno, y que eso tenga un sentido por encima de la tarea. Por cuanto suelen pedir participar, o entender el “todo” y no solo su parte, aunque saben que “todo” no es lo que harán, pero prefieren trabajar para un proyecto que conocen por completo, que comparten, y que le da sentido a lo que ellos realizan (Patricio Galindo, 2012).

Sus jefes se ven escandalizados con pedidos del tipo “quiero trabajar desde mi casa” o “tengo una regla, no voy a tener reuniones después de las 5, tengo una vida” y muchas veces piensan que carecen de sentido de ubicación. Creen que son irresponsables, incapaces de alinearse a las organizaciones y que les falta compromiso para con las mismas, lo cual hace que los Millennials muchas veces se sientan incomprendidos por el ámbito empresarial actual (Álvaro Irigoitia, 2012).

Para las generaciones anteriores, en las organizaciones, los Millennials son lo nuevo, lo diferente y en muchos casos, lo molesto. Son un grupo humano que trae consigo nuevos paradigmas y suelen generar rechazo en los más antiguos dentro de la empresa, los consideran impulsivos, temperamentales, poco comprometidos e irrespetuosos. A su vez, estos jóvenes piensan que muchos de los miembros de generaciones anteriores son adictos al trabajo, lentos, desconfiados y egoístas (Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, 2008).

Los Millennials necesitan un feedback constante, diálogo abierto, valoran la autenticidad, trabajan por objetivos, necesitan que les pidan la opinión y las hagan participar en proyectos, buscan nuevos desafíos, rotar dentro de la empresa o un cambio de proyecto, un ambiente de trabajo desestructurado y vestimenta informal (casual)(Agustín De Estrada, 2012).

Paula Molinari (2011) sostuvo que lo más importante para esta generación en el ámbito laboral no es escalar, sino contribuir y disfrutar de lo que hacen. El modelo que

establece hacer carrera dentro de una misma empresa y, si es posible jubilarse allí, ha quedado definitivamente atrás para esta generación. Desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos por ellos mismos, donde la empresa es el medio para concretarlos, no el fin en sí mismo. Sienten que el trabajo es para aprender, disfrutar y para hacer lo que sienten, no para asegurarse. 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 explotación, en el cual buscan lo que realmente les gusta, lo que les permita disfrutar y aprender. Estos periodos de exploración pueden ser muy duros, pero están dispuestos a pasarlos hasta descubrir qué es lo que los llena por completo.

#### 3.4.2 Compromiso y retención de los Millennials en las empresas

Muchos los consideran difíciles de atraer e imposibles de retener, lo cual constituye un reto para las organizaciones actualmente (Álvaro Irigoitia, 2012).

La atracción, el desarrollo y la retención de los jóvenes, los futuros líderes, se ha convertido en una de las preocupaciones principales de los dirigentes empresarios (Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori).

Según un artículo publicado en *Materia Biz*, la brecha entre lo que estos empleados quieren y lo que las áreas de Recursos Humanos perciben que quieren es muy amplia. Comprender a esta generación es un desafío en la lucha por retener el talento en las organizaciones. Los empresarios y directivos de otras generaciones muchas veces no comprenden qué los motiva y no logran retenerlos en sus organizaciones.

Con el cambio generacional se modificaron las preferencias. Al momento de elegir una organización, lo primero que preguntan los jóvenes es sobre la oportunidad laboral, después cómo se engancha con su proyecto personal y sus motivaciones, en tercer lugar cuál será su trabajo, cómo es la organización y por último cuánto se les va a pagar (José Luis Rocés, 2008).

Para la generación Y el trabajo es una parte de sus vidas, necesitan otros espacios y tiempos para realizar aquellas cosas que también consideran importantes. “El trabajo no



lo es todo..., hay vida tras esas puertas”, suelen decir. Y ellos deciden en base a esto, por cuanto debemos tener en cuenta a la hora de adquirir y retener jóvenes talentos, que la diversidad, la flexibilidad, el trabajo por objetivos, la libertad (bien entendida) y la tecnología, se convierten aspectos indispensables a tener en cuenta por las organizaciones (Patricio Galindo, 2010).

Jorge Fernández Belda (2012) compartió que estos jóvenes cuestionan la palabra “retención”; nada excepto el plazo de cumplimiento de su proyecto, el sentirse dentro de un ámbito que privilegie la libertad de decisión, participación, valoración y concreción de sus aportes, los retiene.

La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando se sienten útiles para alguien. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor. Cuando no le encuentran sentido a una labor y no se ven enfrentados a nuevos desafíos, piensan en irse de las organizaciones y muchas veces deciden hacerlo. Por lo cual, las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos. Hay que tener en cuenta que la satisfacción personal viene de distintos lados, de fuentes diferentes para cada persona, no todos disfrutan del mismo modo, por lo que, cada uno persigue lo que siente que es mejor para sí mismo, no existe un patrón universal de disfrute. También valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido. Es por esto que se considera que las pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan, dejando en desventaja a las grandes organizaciones. Ellos no temen en abandonar la organización cuando algo no les gusta (Paula Molinari, 2011).

Agustín Cid (2012) destaca determinados aspectos que los Millennials valoran mucho a la hora de elegir un trabajo, o de decidir si se quedan en una empresa como “flex work” (días para trabajar desde la casa), “flex friday” (los viernes retirarse de la empresa a las 15 en lugar de a las 18 hs.), horarios que no interfieran con actividades personales como la facultad o deportes, descuentos en gimnasios, beneficios de comida, días libres para realizar trámites, oficinas estéticamente atractivas y salas de Juegos.

No toleran las injusticias, hacia ellos o sus pares. Por lo cual, para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos. Las variables que componen el contexto laboral perfecto para esta generación

son: la velocidad en los procesos, la variedad, la diversidad, el buen clima, las buenas relaciones, un ambiente informal, la participación, la celebración y los buenos jefes (Paula Molinari, 2011).

Tamara Erickson (2011) sostiene que para lograr sacar provecho al máximo de estos jóvenes y que quieran continuar en la compañía, los miembros de las generaciones anteriores deben suspender sus juicios, aceptando y entendiendo el punto de vista sobre cómo hacer las cosas de los Millennials, deben trabajar con ellos de cerca, verlos y aprender.

Si bien las empresas de tecnología se destacan por tener el mayor nivel de participación de los Y, tienen grandes problemas cuando un empleado renuncia, ya que su reemplazo no es tan sencillo como en otros sectores del mercado, como en los bancos por ejemplo. Por lo cual, las IT están forzadas a crear sectores agradables de trabajo porque si no, se quedan sin gente (Paula Molinari, 2012).

Paula Molinari (2011) expuso que si bien para estos jóvenes el dinero no deja de ser importante, ya que uno lo necesita para vivir, hoy hay otras cuestiones y valores que influyen más que la plata en la decisión de los jóvenes de aceptar un nuevo trabajo o continuar en una organización. Le dan una gran importancia, por ejemplo, a la calidad de vida. Esto hace que las empresas deban modificar sus valores o comunicarlos y gestionarlos de otra forma, de modo que los mismos se adapten a estos jóvenes. Las empresas deben preguntarse si cuentan con lo que busca la generación Y, a la hora de pretender tenerlos en la organización. Según una investigación realizada por Linda Cravett y Robin Throckmorton en 2007, a la cual hace referencia Paula Molinari, hay tres aspectos sobre los cuales la empresa debe indagar:

- El contexto. Incluyendo en este un buen ambiente en el trabajo, buenas relaciones personales y un ambiente informal. Deben mostrar con claridad el valor que aportan al cliente y a la comunidad. Tienen que brindar una sensación de protección y seguridad. Deben tener en cuenta que los Millennials valoran muchísimo los contextos diversos, compuestos por gente de diferentes culturas y capacidades
- La compensación total. Las empresas deben entender que no solo el dinero, sino los beneficios, que son una demostración de los valores.

- Las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Las organizaciones deben ocuparse de que los Y sientan que tendrán desafíos, que podrán rotar por distintas áreas y que podrán aprender.

A su vez, Paula Molinari en una entrevista en 2012 afirma que, el principal foco que ocupa hoy a los encargados de Recursos Humanos en las organizaciones es cómo diseñar una propuesta de valor al empleado que tenga que ver con lo que la gente busca en el trabajo.

Según Álvaro Irigoiria (2012) la clave de la conexión está en el compromiso, entendido como “el deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, situación o institución”. Por eso, el camino consiste en comprometer a los más jóvenes con el propósito y los valores culturales de las organizaciones. Un individuo comprometido pone el máximo esfuerzo en el logro de los objetivos, personales y organizacionales, a la vez que se alinea con los mismos para poder hacerlos propios. En consecuencia, emerge la responsabilidad por los resultados, basándose en los valores culturales que la empresa promueve como fundamentales.

### 3.4.3 Características y rasgos de los Millennials

En su libro *Turbulencia Generacional*, Paula Molinari (2011) enumera determinadas características que describen a los Millennials, las mismas son:

- Impacientes. Aman la velocidad y detestan las demoras en general, para ellos todo es urgente.
- Flexibles. Acostumbrados al cambio, les cuesta adaptarse a los contextos estables. Tienen facilidad para procesar lo nuevo con rapidez y para adaptarse a todas las circunstancias.
- Innovadores. Piensan con la tecnología incorporada, valoran lo nuevo y miran hacia el futuro.
- Eficientes. Obtienen los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo.
- Valoran las relaciones personales. Valoran más las relaciones que a las organizaciones. Invierten en mantenerlas y desarrollarlas. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe.

- Escépticos. No creen en las promesas, buscan hechos. Solo creen en lo que ven, la honestidad es un valor crítico.
- Resilientes. Saben cómo enfrentar el dolor y la crisis. Pueden vivir en el caos y la amenaza. Los riesgos no los asustan. Si hay que darles una mala noticia, es mejor hacerlo rápido y con contundencia.
- Espontáneos. Piensan sin ningún tipo de filtro. Expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados. Su espontaneidad y frescura se manifiestan en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos.
- Tolerantes. Tienen mentalidades muy abiertas y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales.
- Justos. La justicia y el respeto para todos son valores fundamentales para ellos. No toleran las inequidades ni los favoritismos.

Por su parte, Neil Howe y William Strauss (2007) describieron a los Millennials principalmente como numerosos, inteligentes, ambiciosos, rebeldes, muy ocupados, étnicamente diversos y amantes de las grandes marcas y destacaron 7 rasgos esenciales de estos jóvenes:

- Especiales. Las generaciones anteriores inculcaron en ellos el sentido de que son colectivamente vitales para la sociedad y ellos son conscientes de esto.
- Protegidos. Se le suma a la protección brindada por sus padres, un aumento en las normas de seguridad para niños que se dieron en su niñez.
- Confiados. Desde chicos desarrollaron una gran confianza en sí mismos y un elevado nivel de optimismo.
- Orientados a equipos. De pequeños han desarrollado instintos fuertes de equipo, consideran que en conjunto se obtiene un mejor resultado.
- Convencionales. Haciendo uso de los valores de sus padres en su comportamiento, los Millennials aportaron un toque moderno a la tradicional creencia de que las normas sociales y estándares pueden hacer la vida más fácil.
- Presionados. Empujados a estudiar duro, evitar riesgos personales y aprovechar al máximo las oportunidades que se les presentan. Sienten que deben sobresalir.
- Centrados en logros. Con altos niveles escolares, están en camino a convertirse en los jóvenes más inteligentes y mejor educados de la historia.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, los Millennials están revolucionando las organizaciones, con sus particulares ideales, espíritus proactivos y necesidad de realización personal. El hecho de haber crecido junto a la tecnología, sumado a distintos acontecimientos que marcaron su niñez, hace que sus valores, costumbres y actitudes difieran con los de generaciones anteriores y con esto, se generen conflictos a la hora de trabajar. Si bien las generaciones anteriores comenzaron a darle importancia al aspecto personal, estos jóvenes priorizan ante todo su vida personal, y recién después viene el trabajo. Otro aspecto que los distingue de los más antiguos en las organizaciones, es el modo en que se logra motivarlos para que continúen en ella, los modelos tradicionalmente utilizados para generar motivación en los empleados han quedado obsoletos para estos jóvenes, ya que los aspectos que priorizan son diferentes, es importante destacar que no ponen en primer lugar el dinero.

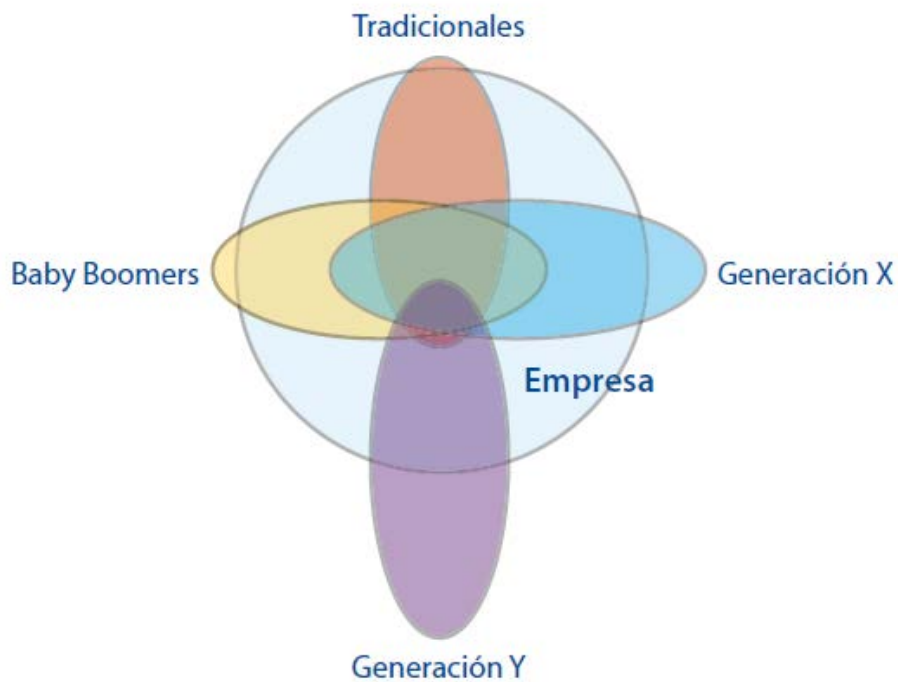


Figura 1: Relación trabajo-vida personal. Fuente: Turbulencia generacional.

## **Capítulo 4 – MOTIVACIÓN LABORAL**

### **4.1 Introducción**

Según la Real Academia Española la motivación es el “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”.

“Es lo que se logra cuando se satisfacen necesidades, es lo que impulsa a un individuo a actuar o comportarse de determinada manera en pos de metas” (Cardozo, 2007, p.260)

Como señala John Marshall (2010), la motivación consiste en aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. La energía implica que la conducta tiene fortaleza y la dirección que la conducta tiene propósito.

Robbins (2010), amplía la definición de John Marshall agregándole un tercer elemento clave que es la perseverancia, es decir que se entiende por motivación al “proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. Este tercer elemento implica que los individuos tienen que perseverar para poner más esfuerzo para lograr las metas.

“La motivación es un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso se relaciona con algún evento externo” (Palmero y Martínez Sánchez, 2008, p.3). Esto lleva a concluir, que la motivación es la interacción entre el individuo y la situación, por cada situación el individuo va a sentirse motivado de manera distinta (Valdés Herrera, 2012).

La palabra motivación viene del latín “moveré” y significa mover. Hay 3 elementos que se deben lograr para que la persona logre los objetivos, y estos son:

- La *intensidad*, relacionada con el esfuerzo que realiza una persona, el cual se relaciona con la calidad y no con el resultado.
- La *dirección*, esto hace referencia a que los esfuerzos realizados por las personas deben estar relacionados con los objetivos de la organización.
- La *persistencia* que tiene la persona para realizar una tarea.

Cuando una persona llega a una organización tiene distintas necesidades, personalidad, destrezas y habilidades que otro individuo que pueda estar trabajando ahí. Tiene

diferentes expectativas que sus empleadores, diferentes puntos de vista y varían mucho en lo que desean del trabajo.

Uno no puede hacer que un empleado este motivado, sino que podemos crear el ambiente para que lo fomente. El empleado es el que hace la elección (Robbins, 2010). Las formas de motivar a las personas varían de una empresa a otra, de una ciudad a otra, de un país a otro; es por eso que hay que evaluar bien lo que motiva a nuestros empleados en particular y no aplicar una teoría solo porque está escrita en un libro.

Según Ventrice (2004) el reconocimiento es fundamental para que la persona que entra a trabajar sepa que se lo valora. La motivación puede ser intrínseca, extrínseca o una combinación de las dos. La motivación extrínseca está relacionada con los factores externos al individuo, por ejemplo: aumento de salario, premios y bonificación; no hay mucho reconocimiento para el individuo, si no se los utiliza de manera adecuada los incentivos perjudican la motivación. En cambio, la motivación intrínseca proviene del interior de las personas, estos se motivan según sus necesidades y expectativas personales, lo cual varía en los distintos individuos.

La motivación intrínseca está relacionada con el interés y la curiosidad, mientras que la motivación extrínseca se asocia más con las fechas límites o etiquetas (John Marshall, 2010).

La motivación es una experiencia privada, no se puede ver la motivación de la otra persona; cada uno sabe lo que lo motiva y es probable que estos motivos sean distintos en todas las personas. Los estados motivaciones son fundamentales para el ser humano, puesto que sin ellos las personas perderían un recurso indispensable para poder adaptarse y mantener su bienestar. Cuando la motivación no es buena o es nula, la gente se siente indefensa, tiende a darse por vencida y fracasa; en cambio, cuando hay una gran motivación las personas se pueden adaptar a cualquier situación y prosperan (John Marshall Reeve, 2010). Estos son puntos que las empresas tienen que tener muy en cuenta a la hora de contratar a una persona, puesto que no es lo mismo la motivación de una persona de la generación X que la de una persona de la generación Y, ya que valoran cosas distintas.

Balaguer (1999) concluyó que los buenos lugares de trabajo comparten:

- Un lugar donde se pueda tener una conversación informal con un compañero, donde se pueda disfrutar de la compañía de los demás.
- Un lugar donde los directivos escuchen a la gente y estos puedan decir lo que piensan.
- Un lugar donde el trabajo en equipo sea importante.
- Un lugar donde haya justicia y las injusticias sean tratadas de manera adecuada.
- Un lugar en donde la relación entre la empresa y el empleado sea de confianza, ésta se va construyendo a lo largo del tiempo hasta llegar a una relación sólida.

Para que la persona esté motivada y sea productiva es importante que esté comprometida con lo que hace y que su trabajo tenga sentido para ella. Debe poder relacionar su tarea con otros procesos que realiza. Las personas altamente motivadas conocen el marco en donde actúan y los fines para poder desarrollar todo su potencial de desempeño. Las personas deben hacer foco en lo que quieren obtener, deben plantearse objetivos ya que todos los hombres están naturalmente motivados para lograr cosas. Si logran objetivos claros y con los cuales estén de acuerdo podrán lograr una energía extra que tendrá un alto impacto en su desempeño. Para aumentar esta energía positiva el empleado deberá ser valorado, esto significa que sus opiniones deben ser escuchadas, se le deben delegar responsabilidades de acuerdo a su desarrollo profesional, se lo debe apoyar y estimular adecuadamente y se le debe permitir opinar sobre distintas alternativas que involucren su interés personal. Al permitir que los empleados participen en la organización y opinen sobre ella, les da un sentimiento de pertenencia que los motiva a seguir (Joaquín Sorondo, 2000).

Según Ventrice (2004), es muy importante el propósito, saber lo que se espera de uno, de su departamento u organización. A esto se le suma que cuanto más burocracia tenga una organización más difícil se le hace al empleado poder resolver un problema sin frustrarse en el intento, y esto lleva a una desmotivación para ellos. Ventrice también destaca el trabajo en equipo como un motivador para los empleados, puesto que si un individuo forma parte de un grupo se siente que “deja una huella” y que su trabajo es reconocido.



Según un artículo de Valdés Herrera Clemente publicado en la Universidad de Perú (2012), la motivación puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén actuando. Estos son: factores que motivan a incrementar el trabajo son los deseos de la persona de ascender, el propósito de realizar un buen trabajo, deseos económicos y de aprendizaje, temor a ser despedidos, convencerse de que su trabajo vale la pena. Por otro lado, están los factores que motivan a disminuir el trabajo, y estos son los problemas de relaciones con los superiores, dificultades en el trabajo e inercia a no trabajar. La clave es elevar los aspectos que generan resultados positivos y disminuir o eliminar los que potencian el efecto negativo.

La comunicación, es muy importante para generar un ambiente de bienestar y de esto surge la creatividad, la motivación y la responsabilidad de los compromisos adquiridos. Todos los que participan en una organización quieren que su colaboración sirva para un proyecto en común que tenga la organización. Para lograr un objetivo alcanzable, la empresa debe trabajar sobre el proyecto común; si hay buen clima dentro de la organización, la gente está motivada y hay buena comunicación, el resultado será positivo, en cambio si la gente está desmotivada o es negligente los resultados no serán tan prometedores. Hay que mirar cómo estamos haciendo lo que hacemos, cómo se interactúa con los otros para saber si lo que hacemos nos va a llevar a resultados positivos o negativos (Maturana, 2012 y Ventrice, 2004).

#### **4.2 La motivación y los superiores**

Hay gerentes que ejercen un liderazgo en el cual dicen que lo mejor es mantener a los empleados un poco incómodos y ansiosos con relación a sus trabajos, mientras que las personas que ejercen el nuevo liderazgo recolectan datos en vez de confiar en su intuición. Los jefes pueden obtener resultados por medio de la amenaza, pero esto hará que de ahí en adelante el empleado no haga más que lo necesario, no este motivado y no tendrá lealtad con la organización. Si en cambio, el jefe orienta la orden para el lado de la colaboración y de la recompensa, el empleado hará el trabajo con ganas y se sentirá útil y motivado por la organización. En la actualidad, los líderes no solo deben contar con experiencia y conocimiento sino que también deben tener inteligencia emocional y colectiva para poder relacionarse (Fox, J., Gilbert, D, 2012).

Por otro lado, a los empleados les gusta que los jefes confíen en que harán lo correcto, que les den libertades en los horarios y en las formas de trabajar siempre y cuando cumplan con los objetivos pautados, y que le den acceso a la información ilimitada. Los jefes pueden influir en el ánimo de su equipo, ya sea mejorando el ambiente de trabajo, introduciendo humor a la jornada, haciendo alguna celebración pequeña o alentando para que se trabaje en grupo. Todo esto hará que el empleado sienta que se están preocupando por sus intereses (Ventrice, 2004).

Los gerentes, para lograr motivar a un grupo de empleados diversos deben ser flexibles. Los jefes deben reconocer las diferencias individuales, no todos los empleados son idénticos, cada uno tiene sus propias características, habilidades, aptitudes y necesidades, deben hacer que la persona coincida con el puesto, utilizar metas; estas pueden ser difíciles, específicas e impuestas por el jefe, o puede que el empleado tenga participación en el establecimiento de las mismas, esto va a depender de la cultura de la empresa, también, las metas deben parecer alcanzables, el empleado tiene que estar motivado para tratar de alcanzar la meta, si ve una meta que sabe que no va a poder alcanzar puede que no dedique mucho esfuerzo a ella, individualizar las recompensas, esto es diferenciar sueldo, ascensos, reconocimientos, participación y autonomía. Puede que lo que actúe como reforzador para uno no lo sea para otro, esto se debe a que cada uno tienen necesidades diferentes, hay que vincular las recompensas y el desempeño, verificar si el sistema es equitativo; los empleados tienen que sentir que el esfuerzo que ponen es igual a la recompensa que reciben, utilizar el reconocimiento que es una recompensa de bajo costo que la mayoría de los empleados consideran muy valiosa, mostrar atención e interés por sus empleados y por ultimo no ignorar el dinero.

Es importante que el empleado conozca a la empresa, que el jefe le cuente un poco la historia de la misma y que se sientan parte de ella. Es necesario conocer el empleado para aprovechar todo su potencial. El ambiente debe ser confortable y relajado, empleados felices cumple con los objetivos. La trata tiene que ser igual con todos sino esto genera rivalidad y mal ambiente entre los empleados. Y siempre primero hay que escuchar al empleado, no prejuzgarlo.

### **4.3 Fuentes de motivación**

Hay cuatro fuentes de motivación: los motivos externos, las necesidades, cogniciones y emociones. Los últimos tres son parte de los motivos internos. Los motivos son

procesos internos del individuo que le da energía al comportamiento; estos son dinámicos (John Marshall Reeve, 2010). Según Valero Matas (2010), los motivos son aquello que impulsa a la persona a realizar determinadas acciones.

Por un lado, encontramos los motivos externos, que son situaciones ajenas al individuo, como ser factores ambientales, sociales y culturales; estos atraen o repelan a la persona a que participe o no en una determinada acción. Luego, están los motivos internos donde se encuentran las necesidades, que son las condiciones dentro del individuo que son esenciales y necesarias para conservar la vida, mantener el bienestar y el crecimiento; éstas provocan un estado de tensión en las personas y generan estímulos que provocan su comportamiento. Esta tensión que se produce puede ser satisfecha por medio de sus actos y gracias a la presencia de estos estímulos. Las necesidades son dinámicas y la satisfacción de las mismas es temporal (Valero Matas, 2010). Otra fuente interna, son las cogniciones, las cuales son procesos mentales, que se relacionan con la manera de pensar del individuo; como los pensamientos, las creencias, expectativas y autoconceptos. Y como último motivo interno, tenemos las emociones que son fenómenos subjetivos, funcionales y expresivos de corta duración que nos sirven para reaccionar a los distintos sucesos de nuestra vida. La misma dirige cuatro aspectos de la experiencia: sentimientos, disposición fisiológica, función y expresión (John Marshall Reeve, 2010).

#### **4.4 Técnicas de motivación laboral**

Valero Matas (2010) concluyo, que existen distintas herramientas para lograr la motivación de los empleados. Estas son:

- ✓ *Dinero*: Este es el instrumento más utilizado por las empresas. El valor que le da cada uno varía de una persona a otra.
- ✓ *Rotación laboral*: Esto es cuando las personas van cambiando de puestos de trabajo para evitar la monotonía y poder aprender sobre distintos temas.
- ✓ *Alargamiento del puesto*: Es cuando se incrementa la cantidad de tareas que se le dan a una persona, pero siempre manteniendo el nivel de conocimiento y responsabilidad.

- ✓ *Participación del trabajador:* Permitir que el trabajador participe en la toma de decisiones.
- ✓ *Enriquecimiento de producto terminado:* Se le confiere mayor responsabilidad a los empleados dotándolos de la capacidad para tener decisión en la planificación, coordinación y control del producto terminado.
- ✓ *Flexibilidad laboral:* Los empleados tienen la posibilidad de manejar sus horarios. También, muchas veces los empleados comparten sus puestos de trabajo.
- ✓ *Programas de calidad de vida:* Las normas y los niveles de producción son establecidos por los trabajadores.

#### **4.5 Proceso de motivación**

La motivación implica dinamismo, un dinamismo funcional que le permite al organismo adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente. Según Deckers (2001) el proceso de motivación consiste en 3 etapas:

- A. Elección del objetivo: En esta fase el individuo decide que motivo satisfará y que meta alcanzará para hacerlo. La elección del motivo a satisfacer depende de lo atractivo que resulte el incentivo, de la intensidad del mismo y del esfuerzo necesario para cumplir con el objetivo.
- B. Dinamismo conductual: Son las actividades que realizará el individuo para cumplir con la meta elegida. Esto se hace a partir de la elección del motivo y del incentivo seleccionado para satisfacer ese motivo. La conducta instrumental son las actividades que llevara a cabo el individuo para satisfacer un motivo. Hay 3 aspectos de la conducta instrumental que reflejan el nivel de motivación, estos son: frecuencia, número de veces que una persona inicia una actividad para cumplir con un objetivo; intensidad, fuerza con la que el individuo lleva a cabo la actividad, y por ultimo esta la duración, que es el tiempo que la persona dedica a la satisfacción de un motivo. La mezcla de estos 3 aspectos ayuda a que la persona sea persistente en la búsqueda de un objetivo.
- C. Finalización o control sobre la acción: Es el análisis de los resultados obtenido por medio de las distintas actividades. Sirve para ver si se logró satisfacer el

motivo o no. Si el objetivo fue alcanzado, el individuo pone fin al proceso motivacional. Pero si el mismo no ha sido cumplido él puede decidir si probar con otras actividades o si cambia la meta a alcanzar.

Palmero y Martínez Sánchez (2008) concluyeron que para explicar el proceso motivacional se debe cumplir la siguiente secuencia:

**Estímulo:** Aparición del estímulo que puede ser tanto interno (cuando se presenta una situación de carencia real o no dentro del organismo) como externo (el deseo, cuando nos sentimos atraídos por alguna característica de un objeto).

**Percepción:** La percepción del individuo puede ser consciente, el individuo detecta la presencia de un estímulo que tiene el suficiente atractivo para llamar su atención, o no consciente, en donde el estímulo no tiene la suficiente intensidad o duración para atraer al individuo conscientemente. Para que ocurra el proceso de motivación, la percepción es una variable imprescindible y necesaria.

**Evaluación-valoración:** En este paso, el individuo analiza las características de cada objetivo para ver cuánto esfuerzo requiere cumplirlo, la dificultad que entraña cada uno y las habilidades que se requieren para conseguirlo. En cuanto a la valoración, la persona le da un determinado peso y valor a cada objetivo.

**Decisión y elección de la meta:** Hay 2 factores que influyen en la elección de la meta y estos son el valor del objetivo y la expectativa de conseguirlo.

**Activación:** La activación se produce cuando el individuo detecta el estímulo que lo atrae para actuar o cuando el organizamos detecta la necesidad.

**Dirección:** Empieza a manifestarse en la fase de evaluación y valoración. La dirección puede ser vista desde 2 puntos de vista. Por un lado, es la dirección relacionada con la elección del objetivo, el “hacia dónde” vamos. Por otra parte, se refiere a la dirección relacionada con la elección de las conductas instrumentales para cumplir el objetivo, responde a la pregunta “cómo”. En ambos caso, la dirección refleja la decisión del individuo.

**Control de resultados:** A medida que se van desarrollando las conductas instrumentales la persona va controlando que lo que esperaba conseguir es lo que realmente está consiguiendo. Si esto es así, el individuo continuará igual, pero si la

incongruencia continua tiene que llevar a cabo algún tipo de cambio en sus conductas instrumentales.

Según Valero Matas (2010) la motivación es cíclica, y este ciclo se compone de las siguientes etapas:

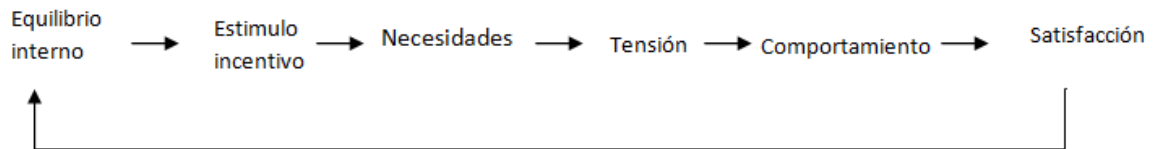


Figura 2: Ciclo motivacional. Fuente: elaboración propia.

#### **4.6 Teorías de motivación**

Las teorías de motivación pueden dividirse en tres grupos (Cardozo, 2007):

Las teorías de contenido: son las necesidades específicas que motivan a las personas

Las teorías del proceso: describen y analizan el proceso por el cual el comportamiento es activado.

Las teorías del esfuerzo: se basan en las consecuencias del comportamiento.

##### 4.6.1 Teorías de contenido

##### Pirámide de las necesidades de Maslow

Según Maslow, las necesidades pueden ser jerarquizadas, las cuales se distribuyen en orden de importancia e influencia en el ser humano. Las necesidades pueden representarse en la siguiente pirámide:



Figura 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow. Fuente: elaboración propia

Las necesidades fisiológicas son las que garantizan la supervivencia del individuo, las de seguridad son las necesidades de estar libre de peligro, de protección contra amenazas externas y todo lo que me sirva para mantener satisfechas las necesidades anteriores, las sociales se relacionan con la vida social del individuo, deben sentirse que forman parte de una comunidad. Luego están las necesidades de ego que se relaciona con la forma en que el individuo se ve a sí mismo, su autoestima y amor propio. Una vez que el individuo haya satisfecho todas las necesidades previamente mencionadas va a llegar a la auto-realización, en donde se desarrolla como persona y utiliza al máximo sus capacidades y aptitudes.

Estas necesidades se dividen en necesidades de orden inferior; fisiológicas y de seguridad, las cuales se satisfacen externamente; y las necesidades de orden superior; sociales, del ego y autorrealización, que se satisfacen de manera interna (Robbins, 2010).

Para Maslow, era importante saber en qué nivel estaba las necesidades de la persona para así poder establecer estímulos relacionados con ese nivel y uno superior.

Valero Matas (2010) concluyó que este modelo de Maslow influye, desde la psicología, en el comportamiento humano. Dice que se pasó del homo socialis al homo realizado, es decir el hombre que se realiza. El hombre al pasar la mayor parte de su tiempo en el

trabajo, busca realizarse y la satisfacción como persona en ese ámbito, según este autor lo lograra por medio de la autorrealización y la participación en el trabajo.

Desde otro punto de vista, en estudios posteriores se ha demostrado que no es necesario cumplir con el orden de necesidades establecidas por Maslow, es decir, que no se deben tener satisfechas las necesidades inferiores para lograr las superiores. Siempre las necesidades fisiológicas son las primeras en ser satisfechas, pero después no se seguirá el orden establecido por Maslow, sino que dependerán de la motivación de las personas (Valero Matas, 2010). Robbins (2010) tiene una opinión similar sobre este tema, puesto que dice que la jerarquía de las necesidades de Maslow no siempre puede seguir ese orden dado las diferentes circunstancias por la que pasan los países y características de las distintas zonas geográficas.

#### Teoría ERC de Clayton Aldefer

Esta teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento nace de la teoría de Maslow. Las diferencias con la misma es que en la teoría ERC todas las necesidades pueden interactuar al mismo tiempo, hay una jerarquía flexible, en donde se pueden satisfacer necesidades de cualquier orden. Tiene una dimensión de frustración-regresión, es decir que al frustrarse una necesidad de orden alto, vuelve el deseo de satisfacer una de orden bajo.

Para él hay 3 grupos de necesidades (Valdés Herrera, 2012):

*Existencia:* Que satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

*Relación:* Para la satisfacción de estas necesidades sociales es importante tener buenas relaciones interpersonales y de pertenencia en un grupo.

*Crecimiento:* Representa el deseo de crecimiento del individuo, querer autorrealizarse, necesidades de reconocimiento y autoestima.

#### Teoría de las necesidades de Herzberg

Para Herzberg, la motivación laboral de las personas depende de 2 factores relacionados:

*Factores de higiene:* Se relaciona con los factores externos al individuo, el entorno donde se desarrollan laboralmente. Cuando estos factores son limitados provocan una



insatisfacción. Estos factores son condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros y jefe, la cultura de la empresa, las normas laborales, la seguridad y la privacidad. Relacionadas con las necesidades primarias, estas son las fisiológicas, de seguridad y sociales (Ventrice, 2004).

Cuando estos factores son adecuados la persona no se siente insatisfecha, pero esto no quiere decir que se sienta satisfecha (Robbins, 2010).

*Factores motivadores:* Se centran en el contenido del trabajo, en el puesto en sí mismo. Se relacionan con las condiciones internas del individuo y con las necesidades secundarias. Hacen que el individuo produzca más y que se involucre más en el trabajo. Son la causa principal de satisfacción y estos son, el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal, los logros y el trabajo. Relacionados con las necesidades de estima y autorrealización.

Valero Matas (2010) concluyó que fomentar los factores motivadores favorece la motivación y satisfacción del empleado, mientras que el desarrollo de los factores de higiene no afecta a la motivación a largo plazo.

Cuando la persona se siente bien acerca de su trabajo tiende a nombrar factores intrínsecos de su trabajo, como reconocimiento, logro y responsabilidad. Pero cuando el empleado no estaba satisfecho, nombraba factores extrínsecos como el ambiente laboral, la administración o las políticas (Robbins, 2010).

#### Teoría de las necesidades adquiridas de Mc Clelland

Giani, Humberto Carlos et al. (2010), Ventrice (2004) concluyeron que el modelo de motivación intrínseca de Mc Clelland ha introducido los conceptos de motivos sociales, el logro y la filiación, es decir, la reacción del ser humano a los deseos sociales. Esta teoría propone que existen tres necesidades básicas que se adquieren y aprenden con la experiencia:

*Necesidades de realización/ logro:* Se relacionan con buscar la excelencia y la autorrealización. Les gusta asumir responsabilidades y lograr sus objetivos. La gente “desea que se la valore por lo que hace” (Ventrice, 2004).

*Necesidades de poder:* Es la necesidad de controlar a las otras personas, influenciarlas para que se comporten de determinada manera. Prefieren situaciones competitivas. La persona “quiere que se la valore por cómo cambia el mundo” (Ventrice, 2004).

*Necesidades de afiliación:* Son aquellas que llevan a la persona a relacionarse con otras, formar parte de un grupo en donde haya cooperación y no competencia. Son las personas que desean sentirse integradas. La gente, “desea que se la valore por lo que es y por la compañía que tiene” (Ventrice, 2004).

Estas 3 necesidades nos mueven a todos, aunque en distintas medidas. Las necesidades de logro fueron las más estudiadas, ya que se esfuerzan por alcanzar los logros personales, le generan a la persona el deseo de hacer algo mejor y prefieren trabajos en donde tenga una responsabilidad personal para recibir retroalimentación rápida sobre su desempeño. Pero esto no siempre es bueno para un gerente, dado que ellos necesitan no solo preocuparse por sus logros personales, sino también por hacer que sus empleados cumplan sus propios logros. Las otras necesidades no se han estudiado tan exhaustivamente, pero se puede decir que un gerente debe tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación (Robbins, 2010).

### Teoría X e Y de MC Gregor

Mc Gregor establece que hay dos tipos de personas los X y los Y. Las personas X son las que les desagrada el trabajo y a las cuales hay que dirigir, sino podrían revelarse. Son perezosos y para persuadirlos hay que hacerlo por medio de premios y castigos, según cumplan o no las ordenes. Los postulados que Mc Gregor propuso para estas personas son:

- La mayoría carece de ambiciones y no adquiere responsabilidad.
- La mayoría no es creativa para hacer tareas.
- Solo se lo puede motivar para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Deben ser controlados.
- Responden a la metodología recompensa-castigo (Valero Matas, 2010).
- Esta teoría se basa en el control externo de la conducta humana.

Por otro lado, Valero Matas (2010) concluyó lo siguiente sobre las personas de la teoría Y:

- Todos los empleados tienen la capacidad de ser creativos.
- Los individuos no solo aceptan responsabilidades, sino que también las buscan.
- Se comprometen con la organización tanto física como mentalmente.
- No son motivados por el método recompensa – castigo, sino que necesitan trabajar en un ambiente más libre y de autocontrol.
- Las capacidades, habilidades y destreza de los trabajadores no están siendo utilizadas en su totalidad, debido a las teorías del trabajo.
- Esta teoría busca el autocontrol y la autodirección.

Mc Gregor decía que la participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la toma de responsabilidad por parte de los empleados y los desafíos que estos aceptaban maximizarían la motivación de los empleados. Pero según Robbins (2010) no hay pruebas que lo confirmen.

#### 4.6.2 Teorías del proceso

##### Teoría de equidad de Stacey Adams

La equidad está relacionada con el concepto de justicia para las personas que realizan lo mismo. En un ambiente laboral, las personas se comparan con otros empleados y si hay alguna inequidad esto influye en su desempeño (Robbins, 2010).

Esta teoría se basa en la comparación que hace la persona de lo que aporta a la organización, como ser esfuerzo, experiencia, educación y competencia, y los resultados que obtiene; con los obtenidos por otras personas de la empresa. Se pueden obtener tres estados posibles: equidad, cuando las comparaciones son iguales y esto hace que la persona se sienta motivada; inequidad negativa, cuando la comparación no es beneficiosa para el individuo y esto genera desmotivación porque siente que no están valorando sus esfuerzo e inequidad positiva, cuando la diferencia es el mayor beneficio para la persona. Como consecuencia de estas comparaciones se pueden observar la justicia del proceso.

Esta persona con la que el empleado se compara para evaluar la equidad se denomina referente. Antes, la teoría de la equidad se enfocaba en la justicia distributiva, la cual se relaciona con la imparcialidad de la distribución y cantidad de la remuneración. Pero actualmente, la misma se enfoca en la justicia de los procedimientos, es decir, en la imparcialidad de los procesos para llegar a determinar la remuneración. La primera, tiene mayor influencia en la satisfacción del empleado, mientras que la segunda, afecta al compromiso que tiene el empleado con su jefe, la organización y la intención de renunciar. Los empleados que tienen una buena percepción de la justicia de los procedimientos tienden a pensar de manera positiva sobre sus jefes y empleados aunque el sueldo o las condiciones no sean las mejores (Robbins, 2010).

#### Teoría de la definición de objetivos de Edwin Locke

Teoría en la cual la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar para alcanzar los objetivos. La misma nos dice que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles dan como resultado un desempeño mejor que las fáciles. Una fuente principal de motivación en una empresa es trabajar hacia una meta, y cuanto más específica sea la misma mayor va a ser nuestro estímulo interno para cumplirla. Las metas difíciles provocarán un alto desempeño solo si la persona las acepta (Robbins, 2010).

Son especialmente motivadores los objetivos con los cuales el sujeto este comprometido y de los que recibe feedback (Agut Nieto Sonia, Carrero Planes Virginia, 2007). Se ha comprobado que la autorretroalimentación es un motivador más poderoso que el feedback que viene de alguien más (Robbins, 2010).

Esta teoría supone, que el individuo está comprometido con la meta a cumplir, este compromiso es más probable cuando las metas se hacen públicas y cuando fue el propio individuo el que se las impuso. La autoeficacia también es un factor importante porque es fundamental que la persona crea que puede realizar una tarea. Si la persona tienen baja autoeficacia no responde bien a los feedback negativos, mientras que los empleados con alta autoeficacia responden bien a la retroalimentación negativa, tratando de mejorar y motivándose más (Robbins, 2010).

#### Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Esta teoría, se basa en el supuesto de que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir con sus objetivos y que el beneficio obtenido será mayor que el esfuerzo realizado. Parte de tres supuestos:

1. La valencia de la persona sobre los resultados, es la importancia que la persona puede darle al resultado o recompensa que se puede lograr (Robbins, 2010).
2. La expectativa del individuo, esto está relacionado con la relación entre esfuerzo y desempeño (Robbins, 2010).
3. La instrumentalidad, que es la creencia de que el desempeño está relacionado con la recompensa.

Según Robbins (2010), la teoría de las expectativas se da cuando un individuo tiende a actuar de cierta forma en base a la expectativa de que al acto le seguirá un resultado dado y en lo atractivo que sea para esa persona el resultado.

Esta teoría hace hincapié en las recompensas que da la organización, tomando como cierto que las mismas van de la mano de lo que el individuo desea. También agrega que las percepciones de los individuos sobre la recompensa, resultado y desempeño determinan el grado de motivación del mismo.

El desempeño individual se determina mediante el nivel de esfuerzo que le dedica la persona, por la habilidad de la misma y por un sistema de evaluación de desempeño justo y objetivo. La motivación de un individuo alcanzara altos niveles según el grado de recompensa que reciba por su alto desempeño y como esta satisface sus necesidades dominantes de acuerdo con sus metas personales.

#### Teoría de las expectativas de Lawler III

Lawler III planteó una teoría que va en contraposición de las teorías antes mencionadas, ya que él encontró que el dinero puede motivar el desempeño, el compañerismo y la dedicación de una persona a la organización. Si la persona percibe que los aumentos de salarios son productos de su mejor desempeño va a estar más motivada y trabajar mejor.

#### 4.6.3 Teoría del esfuerzo

Esta teoría, creada por B.F. Skinner, sugiere que el comportamiento se da en función de sus consecuencias y que lo que controla al comportamiento son los refuerzos, los cuales

pueden hacer que se vuelvan a repetir los comportamientos. Los propósitos de cada persona son los que orientan sus actos, considerando que el comportamiento es influido por el ambiente.

Según Agut Nieto S., Carrero Planes V. (2007) la teoría de refuerzo de Skinner es la “obtención de refuerzos positivos y la evitación de consecuencias negativas o castigos que proceden del exterior y que por tanto, el sujeto no controla”.

Esta teoría, ha sido criticada por ser considerada mecanicista, puesto que no toma en cuenta los factores como las metas, las expectativas y las necesidades. Skinner planteaba que si a la persona no se la recompensaba o se la castigaba había menos probabilidad que el mal comportamiento se vuelva a repetir, y para que el individuo responda con un comportamiento deseable había que recompensarlo. Según esta teoría, los gerentes deben ignorar los comportamientos no deseables, y ellos pueden influir en lograr comportamientos deseables si utilizan reforzadores positivos (Robbins, 2010).

Existen cuatro tipos de refuerzos:

Refuerzo positivo: Se alientan las conductas deseadas mediante consecuencias positivas como un ascenso.

Refuerzo negativo: Aumenta la intensidad de un comportamiento deseable para evitar las consecuencias desagradables.

Sanción: Elimina un comportamiento indeseable por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable.

Extinción: Cuando se elimina un comportamiento indeseable mediante la eliminación de consecuencias desagradables.

#### 4.6.4 Teoría Z de Ouchi

Esta teoría surgió luego de la segunda guerra mundial en Japón. Ouchi concibe a la empresa como un lugar en el que los trabajadores, los jefes, directores, clientes y los accionistas hacen que la empresa funcione y no se hunda. Consideran a la empresa como parte de su vida, si la empresa funde ellos se quedarán sin trabajo, es por eso que tratan de hacer lo mejor para que eso no suceda.

Todas las personas en la organización pueden opinar a la hora de tomar decisiones, todos participan en la planificación estratégica. En estas empresas llamadas Z, las decisiones se toman por consenso. No solo tienen como objetivo ganar dinero, sino que también tienen una misión ética con la sociedad. El nivel empresarial está íntimamente relacionado con la sociedad, la empresa además de brindar un lugar de trabajo para la gente, tiene una obligación de ser beneficiosa con la sociedad.

Hay 3 elementos que al unificarlos y transformarlos en un objetivo en común constituyen la esencia de la gestión de las empresas de esta teoría Z. Los elementos son los siguientes:

1. Empresa orientada a cumplir unos objetivos.
2. Los trabajadores tienen necesidades.
3. La sociedad es la encargada de cumplir las necesidades de los ciudadanos.

Según un artículo publicado en el diario El Financiero (2009), los empleos son a largo plazo y con seguridad laboral, el control es informal, la toma de decisiones es colectiva, la evaluación y la promoción son lentas, la persona y la familia de la misma es de gran importancia y las funciones son especializadas.

#### 4.6.5 Teoría del diseño de puestos

Robbins (2010), concluyó que esta teoría plantea diseñar puestos motivantes para el individuo en el trabajo. El diseño de puestos es la forma en que se combinan las tareas de un puesto, esto no es al azar sino que los gerentes deben planear los puestos según vayan evolucionando las tecnologías de la organización, las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados, estos también deben reflejar las demandas del entorno. Hay distintas formas en que los gerentes pueden diseñar los puestos para que sean motivantes:

- A. **Ampliación del puesto:** esto requiere expandir el trabajo horizontalmente, es decir la cantidad de tareas en un puesto y la frecuencia con las que estas cambian.
- B. **Enriquecimiento del puesto:** cuando se agregan responsabilidades de planeación y evaluación a un puesto, esto se hace mediante expansión vertical.

Esto aumenta el grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo, les da más libertad, independencia y responsabilidad. Los empleados también reciben retroalimentación para ver su evolución.

C. **Modelos de las características del puesto:** Identifica 5 dimensiones centrales de trabajo que son las siguientes:

- I. Variedades de habilidades: Cuando un empleado requiere más de una actividad de modo que el mismo tenga que usar más de una habilidad o talento.
- II. Identidad de tareas: grado al que un trabajo necesita la terminación completa e identificable.
- III. Importancia de las tareas: grado de importancia que tiene un trabajo en las vidas o trabajos de otras personas.

Las primeras 3 dimensiones se combinan para generar un trabajo significativo, la persona percibe al puesto como importante, valioso ypreciado.

- IV. Autonomía: Grado al que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción. Los puestos con autonomía dan al empleado una responsabilidad por los resultados obtenidos.
- V. Retroalimentación: Cuando la persona luego de realizar una tarea recibe una devolución de su superior en forma clara acerca de la efectividad de su desempeño.

Este modelo sugiere que los empleados se sienten motivados cuando saben que hicieron bien la tarea que se les interesa. Los resultados personales y laborales que traen estas dimensiones son una motivación interna elevada, un desempeño laboral de alta calidad, altos niveles de satisfacción laboral y bajos niveles de ausentismo y rotación. Lo que une las dimensiones centrales con los resultados es moderado por la solidez de la necesidad de crecimiento del empleado, por ejemplo los que tienen un alto nivel de crecimiento tienen más posibilidad de responder de manera positiva cuando sus puestos incluyan las dimensiones centrales.



Se puede concluir, que el diseño de puestos influye de dos maneras distintas en la motivación de las personas. La primera, es que el diseño de puestos siguiendo las cinco dimensiones tiende a dar como resultado un mejor desempeño ya que el puesto en sí motiva al empleado; los puestos refuerzan el vínculo esfuerzo-desempeño. Por otro lado, el diseño de puestos alrededor de las cinco dimensiones aumenta el control del individuo sobre los elementos de su trabajo, esto motiva a los empleados que les guste tener el control sobre su empleo (Robbins, 2010).

#### 4.6.6 Teoría social-cognitiva de Bandura

En esta teoría se establecen las expectativas de eficacia (autoeficacia), las cuales determinan las metas que se propone el individuo, la disposición de dedicar esfuerzo y persistir en ellas. Bandura no ve a las personas como organismos guiados por las fuerzas ambientales, sino que las ve como autoorganizadas, reflexivas y autorreguladas, esto es cuando el ser humano crea expectativas sobre su eficacia y sobre los resultados, se observa a sí mismo. Para que una persona pueda alcanzar sus objetivos, según Agut Nieto S. y Carrero Planes V. (2007), es necesario que actúen cuatro componentes: el establecimiento de metas, una vez que las mismas ya están fijadas se procede al proceso de la autoobservación, en donde hay que estar atentos a las conductas que se consideran básicas respecto a una tarea dada. Luego, está la autoevaluación, en donde se compara nuestro rendimiento con el de referentes internos o externos. Esto, provoca autorreacciones en forma de emociones, si son buenas aumenta la autoeficacia, pero si son malas la disminuye. En el último caso la persona aumentará el esfuerzo realizado, mejorará sus estrategias o se replanteará sus metas.

#### 4.6.7 Modelo Psicológico de Schein

Edgard H. Schein, considero que no solo hay que tener en cuenta las necesidades y motivadores cuando se analiza a las personas, sino que también hay que prestarle atención a las experiencias, expectativas y edad de las mismas. Esto se debe a la complejidad de la naturaleza humana. Schein concluyó al contrato psicológico como un elemento que actúa constantemente entre las personas y la organización y lo definió como un acuerdo implícito entre las partes para que tanto los trabajadores como la organización logren sus metas. Este contrato debe ser dinámico y flexible dado que las expectativas de las partes van cambiando con el tiempo y esto hace que el contrato tenga que renovarse constantemente. No se trata de un contrato formal escrito, sino que

es un acuerdo entre las partes. La motivación de las personas tiene que ver con el contrato, es por eso que las expectativas de ambas partes deben estar bien definidas y sabidas por cada una de ellas.

A continuación, se puede ver un gráfico del contrato psicológico de Schein:

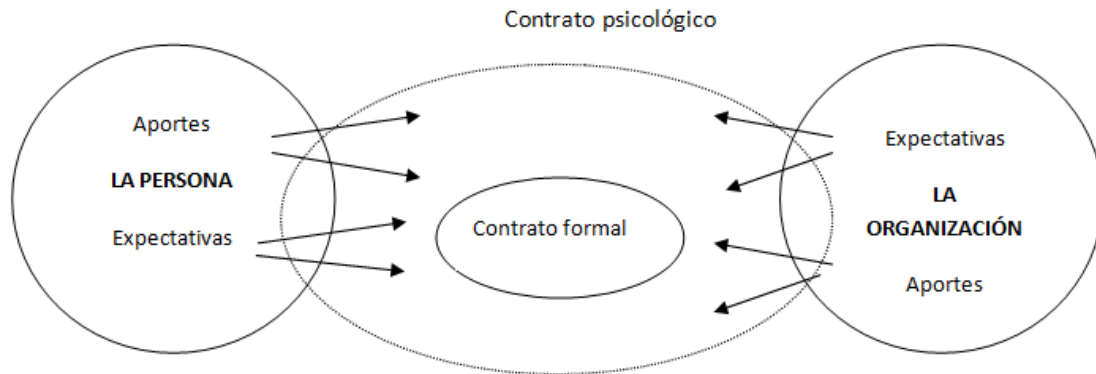


Figura 4: Contrato Psicológico de Schein. Fuente: elaboración propia

Por un lado está el contrato formal que es escrito, en donde la empresa se compromete a remunerar, darle seguridad y un puesto de trabajo al empleado y el individuo se compromete a desempeñar sus tareas. Por el otro, como muestra la figura 4, está el contrato psicológico, en donde cada individuo tiene sus propias expectativas individuales basadas en la experiencia que tuvo. Y la organización también tiene expectativas de las que debe acordarse. Este modelo consta de dar y recibir con respecto a la otra parte (Cardozo, 2007).

#### 4.6.8 Engagement

Por engagement entendemos el compromiso de los empleados hacia la organización, cada vez más empresas desean que sus empleados adopten este estado afectivo positivo que se caracteriza por la dedicación y la concentración en el trabajo. La dedicación está relacionada con el entusiasmo y la concentración con el paso rápido del tiempo. Es decir, que las empresas quieren que los empleados desempeñen sus tareas de manera satisfactoria y que permanezcan muy concentrados en ellas, de tal modo que pierda la noción del tiempo. A las organizaciones les beneficia esto porque los empleados van a hablar bien de las mismas, ellos desean quedarse en la empresa y prosperar, y también quieren ayudar para que esta mejore. Las personas que están *engaged* con la compañía

son optimistas, autoeficaces y capaces de manejar los eventos que afectan su vida. Estos generan su propia retroalimentación positiva, y por lo general se sienten muy comprometidos fuera del trabajo. Pero a pesar de todo, no son adictos al trabajo, es decir, que tienen una vida social, disfrutan de otras actividades recreativas fuera del mismo (Bakker Arnold, et al, 2011).

#### **4.7 Situación actual y la motivación**

En la actualidad, el ambiente empresarial está cambiando. Tanto la Argentina como el resto del mundo, han sufrido varias crisis recientemente, como la de Estados Unidos en el 2008, la de Grecia en 2010 (que aún continúa vigente) o sin ir más lejos, Argentina está pasando tanto por una crisis económica, por las restricciones impuestas por el Gobierno, la inflación, el desempleo, entre otros factores; como social por la falta de motivación que tiene una parte de la sociedad hacia el Gobierno, la falta de educación, el aumento de la violencia, los conflictos ocasionados recientemente por el transporte público, las cadenas nacionales y las limitaciones del dólar. Todas estas crisis repercuten en gran medida en las economías y sociedades de los países, porque aumenta la tasa de desempleo, de pobreza indigencia y de gente que está desmotivada. Es por eso que surgió una teoría que sirve para enfrentar este entorno cambiante y turbulento, la misma se denomina Teoría del compromiso. Esta teoría consiste en “un proceso de cambio en la creación e implementación de la visión de una organización, a través de un proceso de integraciones bien definidas” (artículo publicado en el diario El Financiero, 2009). Esta teoría tiene ciertas etapas y partes esenciales, estas son que la capacitación es la ideóloga organizacional, que hay que tener al personal enfocado y a gusto con su trabajo, hay una visión compartida, una meta por alcanzar y un proceso para lograr resultados. También, valora el trabajo en equipos para alcanzar los objetivos, no tener organizaciones tan burocráticas e integración del área de comercialización. Esta es una teoría actual que los administradores podrían adoptar, la cual se adapta muy bien al mundo en acción en el que estamos viviendo.

Luego de haber analizado en profundidad todas las teorías de motivación concluimos que, a lo largo de los años los factores motivacionales fueron variando, pasando de un modelo más mecanicista a modelos más psicológicos, en los que se tienen en cuenta las personas y sus intereses. También, hemos llegado a la conclusión, que la motivación es un ciclo puesto en el que tratamos de satisfacer una necesidad y si no logramos nuestro

cometido se puede plantear otra meta o buscar otras actividades que nos ayuden a satisfacerla.

Teniendo en cuenta la investigación realizada en estos capítulos, a continuación analizaremos, por medio de encuestas y entrevistas, los factores que motivan a los universitarios o jóvenes profesionales pertenecientes a la generación Y a quedarse en una empresa. Luego de haber investigado, hemos encontrado algunos factores que motivan más a unas personas que a otras, estos son (según un artículo en el diario El Cronista): tener horarios flexibles, home office, trabajar más horas pero menos días a la semana, promociones y descuentos en gimnasios, centros médicos, torneo de football, vacaciones adicionales, días de estudio, licencias especiales, capacitación, porque a esta generación le gusta mantenerse informada y aprender cosas nuevas, ser independientes y tener experiencias diferentes, también son factores muy importante.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Hablar de métodos cuantitativos y cualitativos significa mucho más que técnicas específicas de recogida de datos. Siguiendo a Khun (1962) parecería más adecuado conceptualizarlos como paradigmas, es decir como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo. En líneas generales y sintéticamente podemos caracterizar al método cuantitativo (técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, *tests* objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc.) por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente. Por otro lado en la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

El presente trabajo es de carácter descriptivo y explicativo, y el análisis del mismo se llevara a cabo cualitativa y cuantitativamente.

Según Jacobs (1987), los análisis cualitativos comienzan con la observación de los hechos y las generalizaciones son hechas a partir de los datos obtenidos tratando de descubrir patrones. También, se estudian los fenómenos en el propio entorno en el que ocurren. Dentro de este estudio cualitativo haremos entrevistas para apoyar los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo. Mientras que desde el punto de vista del paradigma cuantitativo, abordaremos el trabajo utilizando métodos cuantitativos como son las encuestas. Este paradigma aborda la situación “desde afuera”, objetivamente buscando hechos y causas de los fenómenos sociales y prestando especial atención a los resultados.

Las encuestas se realizaran en 5 grandes empresas (Avon, YPF, Phoenix, Securitas y Loreal), en las cuales encuestaremos 20 personas de generación Y en cada empresa, 10 jóvenes profesionales y 10 estudiantes universitarios, tanto hombres como mujeres. Dichas encuestas se enfocaran a consultar a los empleados sobre las cosas que los motivan a quedarse en la organización, qué cosas valoran a la hora de decidir ingresar a la misma, qué les gustaría que la organización ofrezca para crear un valor agregado y cómo influyen sus jefes en el grado de motivación que tienen. La encuesta cuenta con

10 ítems, los primeros cuatro consultan datos personales tales como edad, sexo, empresa y nivel académico, así como también la edad del superior. Luego hay un multiple choice que indaga sobre los factores que valoran los jóvenes a la hora de buscar o cambiar de trabajo. En los últimos 4 ítems se utiliza escala Likert, donde se evalúan los aspectos más importantes de la relación de los jóvenes con sus superiores. También se indaga sobre la relación con los compañeros y su grado de satisfacción en la organización. Se analiza el valor que le dan los jóvenes a ciertos beneficios ofrecidos por la empresa. El número de corte utilizado en la escala de Likert es 3.

Por otra parte, entrevistaremos a jefes y gerentes de distintas áreas pertenecientes a generaciones previas (generación X y Baby Boomers) en cada una de las compañías, tanto de sexo femenino como masculino para ver cómo reaccionan ante esta generación Y, si utilizan alguna técnica específica de motivación y cómo se siente trabajando con ellos. En 4 de las empresas mencionadas al menos uno de los gerentes entrevistados pertenecerá al área de Recursos Humanos, por lo que les realizaremos 3 preguntas extra relacionadas con su sector. Mediante estas entrevistas analizaremos como ellos ven y manejan a los Millennials, y los problemas y beneficios que encuentran al trabajar con estos jóvenes.

En base a las encuestas y entrevistas realizadas podremos obtener datos fehacientes de las cosas que motivan a la generación Y, las que los atraen para quedarse en una compañía. También, podremos observar qué piensan los jefes de esta generación.

La decisión de realizar análisis tanto cuantitativos como cualitativos se debe a poder lograr un mejor análisis, utilizando distintas alternativas para la investigación. Hay quienes defienden las investigaciones cuantitativas, mientras que también existen autores que están a favor de los métodos cualitativos. Actualmente hay autores que sostienen que la combinación de ambos métodos arroja excelentes resultados en las investigaciones. Esta negociación entre ambos métodos se denomina “triangulación”. Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos, por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación, se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con la utilización de un solo método es imposible aislar el sesgo del método de la

cantidad o de la calidad subyacente que se intenta medir. Contrasta resultados posiblemente divergentes y obliga a realizar replanteamientos o razonamientos depurados. Tal como expresan Graner y otros (1956) Denzin (1970). Es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. Por estos motivos concluimos que, si bien el costo y el tiempo al utilizar ambos métodos serán mayores, los resultados también lo serán, por lo que creemos que vale la pena realizar la investigación de este modo.

Por otro lado, tenemos que el tipo de investigación a realizar será tanto descriptiva como explicativa. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. Por otro lado, Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

Los instrumentos elegidos para la investigación, mencionados anteriormente, son dos de los más utilizados y eficientes. Por un lado la encuesta ha sido el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. Se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste. La utilidad de la encuesta reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Permite conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias. Es una técnica de investigación mediante la cual los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa. Es un método de investigación descriptivo. También permiten sacar estadísticas y porcentajes de los resultados obtenidos. Nosotros la haremos de manera electrónica, a través de un cuestionario realizado en internet. Por otro lado la entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este

instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

En este trabajo, también podremos encontrar una investigación evaluativa, que es una metodología que combina el método científico para la recogida, análisis e interpretación de los datos con un proceso de valoración y análisis comparativo y crítico, como pieza clave para la detección de las necesidades de mejora del sistema y de todos sus componentes. Puesto que una vez realizada esta investigación podrá ser útil a las empresas para que sepan que motiva y como pueden hacer para retener a la generación Y.



<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Generación Y</b>	Distintas mentalidades en la organización.	% de generación Y presente en la organización	Entrevista - Pregunta 7
		Grado de Relación de los jóvenes con sus superiores	Encuesta -preguntas 6 A - C Entrevista -pregunta 1, 3 y 4
	Valores y costumbres de la generación Y en el mundo laboral	Ranking de aspectos valorados en el trabajo por los jóvenes	Encuesta - preguntas 5 y 6
		Ranking de prioridades de los Millennials a la hora de buscar trabajo	Encuesta - pregunta 5
	Compromiso y retención de la generación Y en las empresas	Ranking de motivos por los cuales la generación Y abandonaría la organización	Encuesta - pregunta 8
		Grado de dificultad en el reclutamiento de los jóvenes	Entrevista - pregunta 6
<b>Motivación laboral</b>	Motivación laboral de la generación Y	Grado de compromiso de la Generación Y en la organización	Entrevista - pregunta 2
		Nivel de satisfacción y motivación del empleado con su trabajo	Encuesta - pregunta 8
		% de rotación de la gen Y en las empresas	Entrevista - pregunta 5 Encuesta - pregunta 9
	La motivación y los superiores	Grado de importancia que le dan los superiores a la motivación de sus subordinados jóvenes	Entrevista - preguntas 3 y 9
		Ranking de formas utilizadas por los superiores para motivar a sus empleados	Entrevista - preguntas 3 y 8

Figura 5: Cuadro de metodología. Fuente: elaboración propia.

## **TRABAJO DE CAMPO**

Para nuestro trabajo de campo hemos realizado entrevistas y encuestas en grandes empresas, las mismas son Cosméticos Avon, Securitas, YPF S.A., L'Oreal y Laboratorios Phoenix.

Cosméticos Avon es una empresa que vende productos de belleza y cuidado personal para la mujer en más de 100 países y con 126 años de historia (desde 1886). Se compromete a vender únicamente productos saludables, utilizando ingredientes seguros y cumpliendo con la normativa aplicable en cada país en el que los productos de Avon son vendidos. Tiene más de 6 millones de vendedoras independientes en todo el mundo. Su facturación anual es aproximadamente de 11.000 millones de dólares anuales en todo el mundo, de los cuales 5.116 millones de dólares pertenecen a América Latina (2011).

Securitas provee soluciones integrales de seguridad, con electrónica, tecnología y vigilancia física para satisfacer las necesidades de cada cliente. Comenzó en 1934 y cuenta con más de 300.000 en 5 continentes. Las principales líneas de negocios son Vigilancia Especializada, Innovación y Tecnología, Servicios Móviles y Monitoreo. Securitas opera en América del Norte, América Latina, Europa, Medio Oriente, África y Asia. Tiene una facturación de 64.386 millones de dólares anuales en todo el mundo de los cuales 8.747 millones de dólares son de Iberoamérica (2011).

YPF S.A. es una empresa de energía líder en distintos segmentos como Upstream, Downstream y Comercial. Es la principal productora de hidrocarburos. Cuenta con más de 46.000 empleados en todo el país y tiene alrededor de 1600 estaciones de servicio distribuidas en Argentina. Dispone de una gran variedad de productos para el agro y la industria. Su facturación anual es de 13.185 millones de dólares (2011).

L'Oreal, es la empresa líder mundial en la fabricación de cosméticos creada en 1907 en Francia. Está presente en 130 países y tiene 68.900 trabajadores en todo el mundo. Su facturación anual es de 26.400 millones de dólares (2011).

Phoenix, es un laboratorio de productos medicinales que se inició en 1939 en Buenos Aires. En Junio de 2010 fue adquirida por el Grupo GlaxoSmithsKline (GSK), que es una compañía farmacéutica británica líder en investigación y desarrollo de nuevos productos instalada en Argentina por más de 87 años. Su facturación anual fue de 3900

millones de dólares (2009) y la de GSK es de 43.600 millones de dólares anuales (2011).

### **Análisis de entrevistas**

#### **¿Cómo se integran los jóvenes al equipo de trabajo?**

Según Graciela Matarrese, gerente de Ventas, Javier De La Arena, gerente de Innovación y Proyectos de venta y Graciela Vandam, gerente de RRHH, los 3 de Avon, los jóvenes de la generación Y se integran muy bien y con rapidez a su equipo de trabajo, sin importar las edades de quienes componen el mismo. A su vez, Marisel Zanetto, de la misma empresa, concuerda con ellos pero objeta que en ciertas oportunidades estos jóvenes solo se quedan con sus opiniones y le cuesta aceptar las de personas de más de 50 años.

Gustavo Bulacio, gerente de RRHH de Phoenix, también considera que la integración es positiva y que los jóvenes entran con mucho entusiasmo a la organización. Lo mismo opina Marcela Saurman, gerente de Supply Chain de esta empresa, quien afirma que los jóvenes muestran aceptación para con el resto del equipo, y que es bueno contar con ellos dentro del mismo. Verónica Pardo, Gerente de Negocios OTC de Phoenix, coincide con el resto de los gerentes es la buena integración de los jóvenes a la organización, siempre y cuando estén motivados y tengan los objetivos claros.

Gladys Rodríguez, jefa del Departamento de psicología de Securitas Argentina, adhiere a las opiniones anteriores sobre la buena integración de estos jóvenes a las empresas, al igual Silvina Laime, jefa de administración de personal, quien considera que su integración es rápida y efectiva, y que cumplen con todas las tareas encomendadas en forma prolija, eficiente y con ideas innovadoras. Gabriel Fusco, Gerente de Recursos Humanos, coincide con la excelente integración de estos jóvenes.

Carlos Bordón, gerente de Administración Comercial Downstream, y Livio Benavidez, Gerente de Control de Gestión Corporativo, ambos de YPF, no ven problemas en la integración de la generación Y en las empresas, sino que observan que se da de manera adecuada y responsable. Andrés Mosteiro, gerente de formación de RRHH de YPF, coincide acerca de la integración de estos jóvenes y atribuye esto al buen proceso de selección que realiza la empresa. A su vez, Gabriel García, jefe de Proyectos, dirección de ingeniería de de la misma empresa, atribuye esa buena integración a la actitud

personal para con el trabajo de estos jóvenes y a las herramientas de trato social con los que cuentan cada uno de ellos, opina que este trato es bueno cuando hay proactividad y humildad por parte del joven. Por otro lado, considera que la integración no es buena en los casos en los que falte predisposición.

Ignacio Cortina, Director de marketing de L'Oreal, opina que la integración de estos jóvenes es muy rápida, al igual que su capacidad de aprendizaje.

**¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?**

Según hemos observado en las entrevistas, los jóvenes de la generación Y traen tanto ventajas como desventajas a las organizaciones. Graciela Matarrese, cree que la generación Y trae nuevas ideas y formas de hacer las cosas, también considera que estos buscan adquirir las experiencias de sus superiores. Por otro lado, como desventaja encontró que algunos tienen falta de responsabilidad en el trabajo. Javier De La Arena agrega que estos jóvenes saben mucho de tecnología y son más ágiles y veloces en el trabajo. Graciela Vandam, observa el gran entusiasmo y potencial que tienen en el trabajo los Millennials, pero como desventaja encontró un considerable nivel de ausentismo y una constante búsqueda de nuevas posibilidades dentro de la empresa. Aunque no encuentra gran diferencia entre esta generación y las anteriores, Marisel Zanetto, rescata su aporte de creatividad, nuevos conocimientos e ideas innovadoras; por otro lado como desventaja observo su menor capacidad de escucha y su poca tolerancia a la frustración.

Según Gustavo Bulacio, estos jóvenes son entusiastas, tienen distintas formas de pensar y lo comparten con sus compañeros, lo cual aporta frescura y energía al equipo. A su vez opina que, muchas veces no logran alinear ese entusiasmo al modo de trabajar de las generaciones anteriores. Marcela Saurman, coincide con que el entusiasmo es una de las principales ventajas, junto con sus ganas de aprender y de enseñar, y su facilidad con la tecnología, lo que los lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas para mejorar. A su vez, considera que en ciertas oportunidades no le prestan la atención necesaria a tareas de gran importancia, buscando optimizar sus tiempos. Verónica Pardo, observa

que estos jóvenes aportan frescura, modernidad, espontaneidad y visiones nuevas de los proyectos.

Gladys Rodríguez también observa que estos jóvenes tienen una gran capacidad de innovación y creatividad; aunque destaca su impaciencia y sus impulsos como características negativas. Silvina Laime, considera como desventajas que estos jóvenes buscan un desarrollo laboral (ser jefes) en el corto plazo y que se aburren rápidamente si las tareas son rutinarias. A su vez, destaca como ventaja que son rápidos, prolijos, eficientes e innovadores y generan un buen clima laboral. Gabriel Fusco, observa como ventaja que estos jóvenes tienen mentes abiertas, lo que les permite aportar desde otras perspectivas, otras experiencias; esto hace que le den un toque personal, lo cual es muy valorado. También, rescata su buena distribución del tiempo entre la vida personal y laboral.

Andrés Mosteiro dice que aportan frescura, que no tienen prejuicios y que plantean interrogantes que ayudan al resto del equipo a reflexionar. También destaca su excelente conocimiento de las herramientas informáticas. Carlos Bordón no encuentra ventajas ni desventajas diferentes a las que puedan aportar las otras generaciones. Gabriel García encontró que una desventaja que tienen estos jóvenes es su desmotivación cuando tienen que realizar actividades rutinarias y sin desafíos, lo cual genera un clima laboral deficiente. También hace hincapié en que solo “hacen lo necesario”. Livio Benavidez opina que estos jóvenes animan a la compañía y que tienen la tecnología ya incorporada; aunque a veces este factor se convierte en desventaja cuando la tecnología pasa a ser su fin último del trabajo, en vez de usarla como una herramienta.

Ignacio Cortina observa muchas ventajas en estos jóvenes tales como, su aporte de frescura, juventud y contemporaneidad a la empresa, dice que siempre están al tanto de la vanguardia en temas diferentes como la moda, política, tecnología, actualidad y sociedad; también destaca que son curiosos y tienen ganas de aprender y progresar rápida y constantemente.

**¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?**

Graciela Matarrese, observa que la mayoría están comprometidos, ya que todo el tiempo están queriendo aprender, se acercan con dudas y preguntas a los jefes y proponen nuevas ideas y formas de mejorar. Al mismo tiempo, destaca que a unos pocos no se los ve 100% comprometidos con el trabajo y esto hace que no duren mucho en la empresa, según Graciela estos demuestran falta de compromiso estando mucho tiempo en facebook durante el horario laboral, tomándose largos descansos y horarios de almuerzo. Javier De La Arena, coincide con Graciela en cuanto al compromiso de los Millennials con la organización y agrega que, son las empresas las que deben adaptarse a ellos y a sus tiempos, que son más rápidos, lo cual muchas veces es visto como una falta de compromiso. Graciela Vandam, considera que estos jóvenes están comprometidos, pero de una manera distinta a las generaciones anteriores, las cuales lo demostraban haciendo horas extras, poniéndose la “camiseta” de la empresa y dándole más importancia al trabajo que a la vida personal. Graciela menciona ciertas situaciones o actitudes que para muchos gerentes de la empresa pueden significar una falta de compromiso, como por ejemplo, que no hacen horas extras, que priorizan su vida personal, que piden promociones muy rápido, licencias para viajes y que no reciben bien mayores exigencias. Marisel Zanetto es uno de estos gerentes, ya que cree que las actitudes mencionadas por Vandam demuestran falta de compromiso, y agrega que a veces estos jóvenes generan distancia con actitudes arrogantes, lo que dificulta la comunicación y la aceptación de consignas.

Por su parte, Gustavo Bulacio, asegura que hay tanto actitudes que los demuestran comprometidos como actitudes que no. Considera que es difícil para los jóvenes creer en el compromiso, y no lo ve como un problema de ellos, sino de las organizaciones, que piensan en compromiso al igual que lo hacen o hacían con generaciones anteriores, y esto no es correcto, ya que esta generación tiene otros modos de demostrar compromiso. Marcela Saurman, observa que esta generación muestra preocupación por sus tareas, hacen preguntas al respecto y se interesan por lo que hacen, esto los convierte en personas comprometidas con la organización. Pero, al igual que Bulacio, opina que su forma de compromiso es distinta que la de generaciones anteriores. Cree que los jóvenes son muy distintos y que los mayores deben entenderlos para poder adaptarse a estos cambios. Según Verónica Pardo, el compromiso se ve en el cumplimiento de las tareas y en que le agregan valor a las mismas. Pero dice que nota

falta de compromiso cuando abandonan el puesto de trabajo, sin comunicarlo. Comenta que reciben planteos en cuanto a las exigencias y a la forma de encarar las tareas.

Gladys Rodríguez, observa que les cuesta adaptarse a los trabajos rutinarios y que están en constante búsqueda de nuevas experiencias y eso hace que tal vez pierdan el sentido de lo que tienen que hacer en lo inmediato. Silvina Laime, destaca que estos jóvenes se comprometen con la organización cuando pueden equilibrar su vida personal y laboral, cuando existe un desarrollo y un buen clima laboral, junto con sueldos acordes a sus tareas. Pero que si no encuentran esto en la organización, pierden el compromiso. Gabriel Fusco, considera que la generación Y es sumamente comprometida, pero que hay que acompañarlos, hay que dejar que ellos le encuentren el sentido a lo que están haciendo. Para esto considera que las compañías deben adaptarse a ellos y a sus tiempos, armándoles un plan de carrera que los pueda contener, para que no decidan irse.

Andrés Mosteiro, concluye que hay muchas conductas que demuestran a estos jóvenes comprometidos con la organización, entre ellas destaca su entusiasmo, su gran vocación de desarrollo, sus ganas de asumir desafíos constantes y de hacer y demostrar. Observa que no hay actitudes que los demuestren con falta de compromiso, porque previo a su ingreso se hace un muy buen proceso de selección. Carlos Bordón, no quiere generalizar porque ha tenido jóvenes con un alto compromiso y sin compromiso (la minoría). Esta falta de compromiso la ve cuando esta generación finalizando su horario habitual no término una tarea que era fundamental que se haga ese día. O cuando, por ejemplo, un joven le solicita licencia por vacaciones sin goce de sueldo cuando solo llevaba días trabajando en la organización y en plena etapa de inducción. Según Gabriel García, los planteos inadecuados suelen ser de actitud para los requisitos del puesto, esta generación piensa que la empresa está para proporcionarle lo que desee y esto está un poco apartado de la realidad. También agrega, que una actividad rutinaria y sin desafíos hace que los jóvenes se desmotiven y esto trae falta de compromiso. Livio Benavidez, coincide en parte con Gabriel García, ya que comenta que cuando un joven realiza una tarea que le gusta se lo ve más entusiasmado y comprometido, mientras que si se encuentra haciendo una actividad que no le gusta la responsabilidad falla. Y recalca que tal vez esto es cuestión de madurez.

Ignacio Cortina, destaca que esta generación es muy comprometida con su trabajo, puesto que muchas veces traen propuestas que han pensado en los fines de semana o en su tiempo libre, están atentos no solamente a la empresa sino que a las cosas que pasan con la competencia, el mercado, etc. También, encuentra un problema con esta generación que es que ellos tienen tiempos distintos y muchas veces su ritmo de crecimiento en un puesto “ideal” no es el mismo que el propuesto por la empresa.

**¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?**

Graciela Matarrese, Javier De La Arena y Marisel Zanetto coinciden en que no les resulta complicado liderar a estos jóvenes, en general se sienten cómodos trabajando con ellos. Graciela Vandam indica que tampoco ve como una dificultad el liderarlos, cree que lleva tiempo comenzar a entenderlos, pero que una vez que uno se acostumbra, encuentra la formas de liderarlos de tal modo que se obtengan ventajas para ambas partes.

Graciela Matarrese y Javier De La Arena concuerdan en que para lograr que estén motivados hay que escucharlos, comprenderlos, enseñarles, lograr una buena comunicación con ellos y tener en cuenta sus opiniones y sugerencias, haciéndolos sentir pares. Marisel agrega que es de gran importancia conocerlos en profundidad, sabiendo cuáles son sus habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, y en base a eso darles participación y mucho feedback. Graciela Vandam concuerda con los gerentes mencionados anteriormente, y asegura que es importante que logren entender sus actitudes y pensamientos, que busquen la forma de consensuar para lograr armonía en el equipo, y sacar ventajas para ambas partes. Comenta que en la empresa se realizan cursos para gerentes en los cuales se trabaja el tema de que se entienda y se trabaje con los jóvenes, que se converse, se los escuche.

Gustavo Bulacio afirma que no le resulta complicado liderar a los Millennials, considera que lo más importante es el entendimiento y la conversación honesta entre ambas generaciones, para evitar malos entendidos y “diálogos de sordos”. En cuanto a la motivación hace alusión a que lo correcto es generar un ambiente proclive a la generación de motivación en alguien, en el cual estén a gusto y sientan que lo que hacen genera valor o contribuye para alguien o algo, en definitiva, que puedan conectarse con el propósito de la organización. A Marcela Saurman tampoco le genera inconvenientes



el liderazgo de los jóvenes, siendo para ella de gran importancia la adaptación mutua de ambas partes. Indica que la motivación de los mismos radica en que se los reconozca, se les dé una devolución, un feedback constante, que se los escuche y se tengan en cuenta sus opiniones, haciéndoles saber que son importantes para el equipo. Verónica no considera que sea una tarea fácil liderarlos, ya que hay que buscar la forma de enfocarlos en el objetivo. La técnica que usa para motivarlos es convencerlos y explicarles cuál es su función en la organización y como impactan sus tareas en los demás y en los objetivos. También plantea que el uso de reglas claras facilita el desempeño y una buena comunicación.

Gladys Rodríguez y Silvina Laine no consideran que sea complicado liderarlos, y opinan que una buena forma de motivación es hacerlos partícipes de proyectos, estableciendo buenas comunicaciones y buen clima laboral. Gabriel Fusco, comenta que uno de los secretos del éxito de su equipo es tratar de que ellos hagan el trabajo a su manera, que encuentren la variable que consideren mejor, sin romper los estándares de la compañía; de este modo la persona se siente feliz porque está haciendo algo que todos respetan y valoran. Agrega que cuando alguien se equivoca no hay que llamarle la atención muy fuertemente, porque sino nunca más va a volver a intentar algo y, por ende, no se va a lograr esa contribución diferente que esta generación trae. También, considera que el feedback es muy importante para la relación con los Millennials.

A Andrés Mosteiro tampoco le resulta complicado liderar a la generación Y, cree que es importante ser un líder “moderno”, esto implica ser un líder coach, formador, estratega. En cuanto a la motivación considera de gran importancia el gestionarlos bien, dándoles tareas los hagan sentir enriquecidos, desafiados profesionalmente y útiles mas allá de los resultados que están aportando a la empresa. Lo mismo opina Carlos Bordón acerca del liderazgo, él cree que para motivarlos hay que hacer que se sientan cómodos, que sientan que su trabajo es valorado y que el hecho de ser más jóvenes no se marque como un elemento diferenciador. Gabriel García tampoco menciona que le presente complicaciones liderar a los Millennials y hace referencia a que es importante contar con distintas edades dentro de un equipo. Livio Benavidez concuerda con los gerentes anteriores. Cree que tanto para el liderazgo como para su motivación, es de gran importancia la comunicación y la participación que se les da en el equipo.

Ignacio Cortina, cree que su motivación pasa por un management cercano, comunicativo, con mucho feedback de su desempeño. Considera que hay que saber felicitarlos, y que es importante siempre recordarles el objetivo perseguido, para que lo comprendan y lo compartan.

**En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?**

Graciela Matarrese ha visto mucha rotación en los últimos años, adjudicando esto a jóvenes que no lograron comprometerse con el trabajo, a la búsqueda de nuevas experiencias y de planes personales como viajes que priorizan antes que su trabajo. Javier también nota un número amplio de rotación de estos jóvenes en comparación con gente de generaciones anteriores, si bien considera que tiene que ver con el área, dice que los puestos ocupados por gente joven son más volátiles. Marisel se suma a la opinión de los gerentes anteriores, destacando que los motivos por los cuales se da esta rotación son la búsqueda de desarrollo, de experiencia y de mejores puestos. Por otro lado, la opinión de la gerente de RRHH no concuerda con las anteriores, Graciela Vandam no cree que haya más rotación de lo normal, si considera que hay ciertos casos en los que los jóvenes buscan probar cosas nuevas o se van de viaje, pero según ella estos casos no generan una rotación a gran escala.

Por su parte Gustavo Bulacio no considera que haya habido mucha rotación de Millennials en su empresa, si bien ha visto algunos casos, la cantidad no fue significativa. Estos casos los asocia con gente que entro con una expectativa a la cual la organización no responde, o viceversa. Marcela Saurman, a su vez, menciona que los casos de rotación que ha visto en los últimos años tienen que ver con nuevas oportunidades que se les presentan a los jóvenes, con búsqueda de cambios o con su falta de comodidad con las tareas. Verónica Pardo nota una gran rotación de estos jóvenes y considera que esto se debe a que esta generación entra con una expectativa que luego no es satisfecha, entonces se van, ya que no están dispuestos a tener paciencia.

Gladys afirma que hubo rotación, y que la misma se debió a que decidieron cambiar por otros trabajos que consideraban más interesantes. Silvina concuerda con que se da una amplia rotación en la empresa, la cual se relaciona con el clima laboral, los sueldos y el

equilibrio entre la vida personal y laboral. Por otro lado, Gabriel Fusco, gerente de Recursos Humanos, observa que no hubo mucha rotación debido a que los jóvenes que toman por el programa de “Jóvenes con Futuro” son muy carenciados y no pueden darse el lujo de renunciar, mientras que los jóvenes en puestos más operativos tienen una gran rotación por el gran sacrificio que significa el trabajo. Aproximadamente hay un 4% de rotación anual en esta generación.

Andrés Mosteiro asegura que en YPF el índice de rotación de jóvenes es bajo, ya que tiene planes de crecimiento y expansión muy ambiciosos. A pesar de esto, indica que siempre se encuentra algún tipo de rotación, por lo general en gente que no ve satisfechas sus expectativas en cuanto a la industria o al trabajo que realiza. Por su parte Carlos Bordón, si bien concuerda con Andrés con que esta empresa no se caracteriza por una gran rotación, también hace referencia a que ha notado una cierta rotación por parte de gente joven. Esta leve rotación la atribuye a que los jóvenes tienden al cambio con mayor facilidad, a buscar nuevos rumbos y al concretar temas personales. Gabriel García y Livio Benavidez comentan haber visto rotación de jóvenes en los últimos años. Por su parte, Gabriel considera que la rotación se debe a búsquedas de mejores condiciones, generalmente solo económicas y motivadas por el estancamiento de puestos. Livio hace alusión a que por lo general lo que motiva a estos jóvenes a cambiar de organización no es un tema económico, sino que ellos buscan lo que les gusta experimentando distintas experiencias, lo cual les es posible por el hecho de que a esa edad tienen menos compromisos, desde el punto de vista de que por lo general no tienen una familia que mantener.

Ignacio Cortina indica que no ha visto tantas rotaciones y que los casos que conoce son de jóvenes que encontraron propuestas laborales de un mejor nivel salarial, que les interesaba más y les servía para su desarrollo personal.

Las siguientes preguntas han sido realizadas exclusivamente a los gerentes de Recursos Humanos de las empresas mencionadas:

**¿Por lo general les resulta difícil el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?**

Graciela Vandam afirma que por lo general no les resulta complicado el reclutamiento de los Millennials, ya que este área Avon la terceriza, y cuando se realiza la búsqueda de algún perfil específico, el mismo se encuentra. También hace referencia que dependiendo del puesto la búsqueda es más o menos complicada, ya que hay determinados puestos que son más atractivos para los jóvenes.

Bulacio, asegura que para Phoenix tampoco ha sido dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes. Si bien observa que los que están más cercanos a los 20 años no tienen en claro lo que quieren, el reclutamiento en general no lo considera una complicación. En cuanto a las técnicas de reclutamiento se utiliza la misma que para otras generaciones, sumándole a esto la búsqueda en universidades.

Gabriel Fusco, nos dice que Securitas recluta gente por medio del programa del Ministerio de Trabajo, que se llama Jóvenes con Futuro o por email. Y que al tener poco trabajo a nivel staff no usan mucho la bolsa de trabajo de las universidades.

Andrés Mosteiro sostiene que se da cierta dificultad en el reclutamiento por una oferta escasa de determinados especialistas o perfiles buscados en YPF. En cuanto a las formas de reclutamiento, menciona que fundamentalmente han desarrollado alianzas estratégicas con universidades para realizar búsquedas. También cuentan con redes sociales como herramientas de reclutamiento, a través de las cuales los jóvenes adhieren al proyecto de la compañía acercando sus antecedentes.

### **¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?**

Vandam no considera que hayan tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa más allá de las tradicionales, esto puede deberse a que, como mencionamos anteriormente, en Avon el reclutamiento se encuentra tercerizado.

Bulacio tampoco menciona que se realicen nuevas formas de atracción para estos jóvenes, más allá de las búsquedas en universidades.

Gabriel Fusco, concuerda con los gerentes anteriores en que no han tenido que implementar nuevas formas para atraer a estos jóvenes, aunque resalta que en el futuro seguramente tengan que plantearse nuevas formas.

Por su parte Mosteiro asegura que en YPF constantemente se están viendo formas distintas de atracción. Tienen en cuenta que es una generación que le da importancia a las herramientas para poder desempeñarse mejor, a que se los forme, se los capacite.

**¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?**

Graciela Vandam asegura que en Avon son muchos los jóvenes actualmente, representan el 39% del personal. Por el contrario, Bulacio hace referencia que en Phoenix no hay una gran cantidad de jóvenes, siendo el porcentaje de los mismos un 10% aproximadamente, debiéndose esto al tipo de industria. Lo mismo ocurre en YPF, donde el porcentaje estimado de Millennials es del 15%. Gabriel Fusco coincide con el porcentaje del 15% de jóvenes actualmente en Securitas.

Personas	Graciela Matarrese	Javier De La Arena	Graciela Vandam	Marisel Zanetto	Gustavo Bulacio	Marcela Saurman	Verónica Pardo	Gladys Rodriguez	Silvina Laime	Gabriel Fusco	Andres Mosteiro	Carlos Bordon	Gabriel Garcia	Livio Benavidez	Ignacio Cortina
<b>Integración de los Millennials al equipo</b>	Muy buena y rápida	Muy buena y rápida	Muy buena y rápida	Buena	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Muy buena
<b>Ventajas y que generan al equipo</b>	Nuevas ideas	Buen manejo de la tecnología. Agilidad	Entusiastas. Con potencial	Creativos. Nuevas ideas	Entusiastas. Nuevas ideas. Frescura. Energía	Entusiastas. Buen manejo de la tecnología. Ganas de aprender	Aportan modernidad. Frescura. Espontaneidad. Visiones nuevas	Innovadores. Creativos	Rapidos. Prolijos. Eficientes. Innovadores	Mentes abiertas. Buena distribución del tiempo	Frecura. Sin prejuicios. Buen manejo de la tecnología.	No distingue con otras generaciones		Animan a la compañía. Buen manejo de la tecnología	Frescura. Curiosos. Ganas de aprender.
<b>Desventajas y que generan al equipo</b>	Falta de responsabilidad		Ausentismo. Buscan promoción a corto plazo	Menor capacidad de escucha. Poca tolerancia a frustración	Falta de alineación al modo de trabajo	Falta de atención		Impacientes. Impulsivos	Buscan promoción a corto plazo. Desmotivados con tareas rutinarias				Desmotivados con tareas rutinarias. Hacen lo necesario.		
<b>Compromiso de los Millennials en la organización</b>	Comprometidos	Muy comprometidos	Comprometidos	muy poco comprometidos	Comprometidos	Comprometidos	Comprometidos	muy poco comprometidos	Comprometidos	Muy comprometidos	Muy comprometidos	poco comprometido	muy poco comprometido	poco comprometido	Muy comprometidos
<b>Técnicas de motivación</b>	Buena comunicación. Enseñarles		Buena comunicación.	Feedback	Buena comunicación.	Reconocimiento. Feedback	Enseñarles. Buena comunicación	Buena comunicación. Darles participación		"dejarlos hacer" a su manera. Feedback	Ser coach. Darles desafíos.	Reconocimiento.		Buena comunicación. Darles participación	Management cercano. Feedback. Reconocimiento.
<b>Rotación de Millennials</b>	Alta	Alta	Alta	Neutra	Baja	Baja	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
<b>Porcentaje de Millennials</b>	39%				10%			15%			15%			20%	

Figura 6: Tabla de variables – gerentes. Fuente: elaboración propia.

En esta tabla observamos las principales conclusiones de cada uno de los 15 gerentes entrevistados en las grandes empresas mencionadas, acerca de determinadas variables principales, las cuales se obtuvieron tras el análisis de dichas entrevistas. En cuanto a la integración de los Millennials a los equipos de trabajo, encontramos respuestas positivas en la totalidad de los casos, alguna más que otra. Acerca de las ventajas que trae trabajar con estos jóvenes, las más mencionadas fueron el aporte de nuevas ideas al equipo, el buen manejo de la tecnología y el entusiasmo por aprender. A su vez, desventajas en las cuales los gerentes coincidieron con respecto a los Millennials en el trabajo, tienen que ver con la búsqueda de una promoción o cambio de puesto en el corto plazo. Con respecto a la opinión de los gerentes sobre el compromiso de esta generación, podemos decir que la misma es variada, pero debemos destacar que la mayoría los encuentra comprometidos. Las principales formas utilizadas por estos gerentes para mantener a los jóvenes motivados dentro de sus equipos de trabajo son lograr una buena comunicación, brindar un feedback constante, reconocerlos y darles participación en el equipo. Al indagar acerca de la rotación de Millennials observada por estos gerentes dentro de su empresa o sector, encontramos opiniones diversas, hay quienes consideran que la misma es muy alta, y otros que no creen que sea mayor a la normal. Vemos como en la empresa con mayor cantidad de Millennials trabajando actualmente (Avon), las opiniones coinciden en su mayoría en que la rotación de estos jóvenes es alta.

## Análisis Ozgood

Realizaremos a continuación un análisis de Ozgood teniendo en cuenta dos principales variables relacionadas con la Generación Y en el trabajo, el compromiso y la integración de los mismos en las grandes empresas tomadas en cuenta para la investigación. Mediante este análisis del espacio semántico podremos ver donde se ubica cada entrevistado con respecto a la variable analizada.

### Referencias:

Graciela Matarrese	
Javier De La Arena	
Graciela Vandam	
Marisel Zanetto	
Gustavo Bulacio	
Marcela Saurman	
Verónica Pardo	
Gladys Rodriguez	
Silvina Laimé	
Gabriel Fusco	
Andres Mosteiro	
Carlos Bordon	
Gabriel Garcia	
Livio Benavidez	
Ignacio Cortina	



## Relación Compromiso – Generación Y

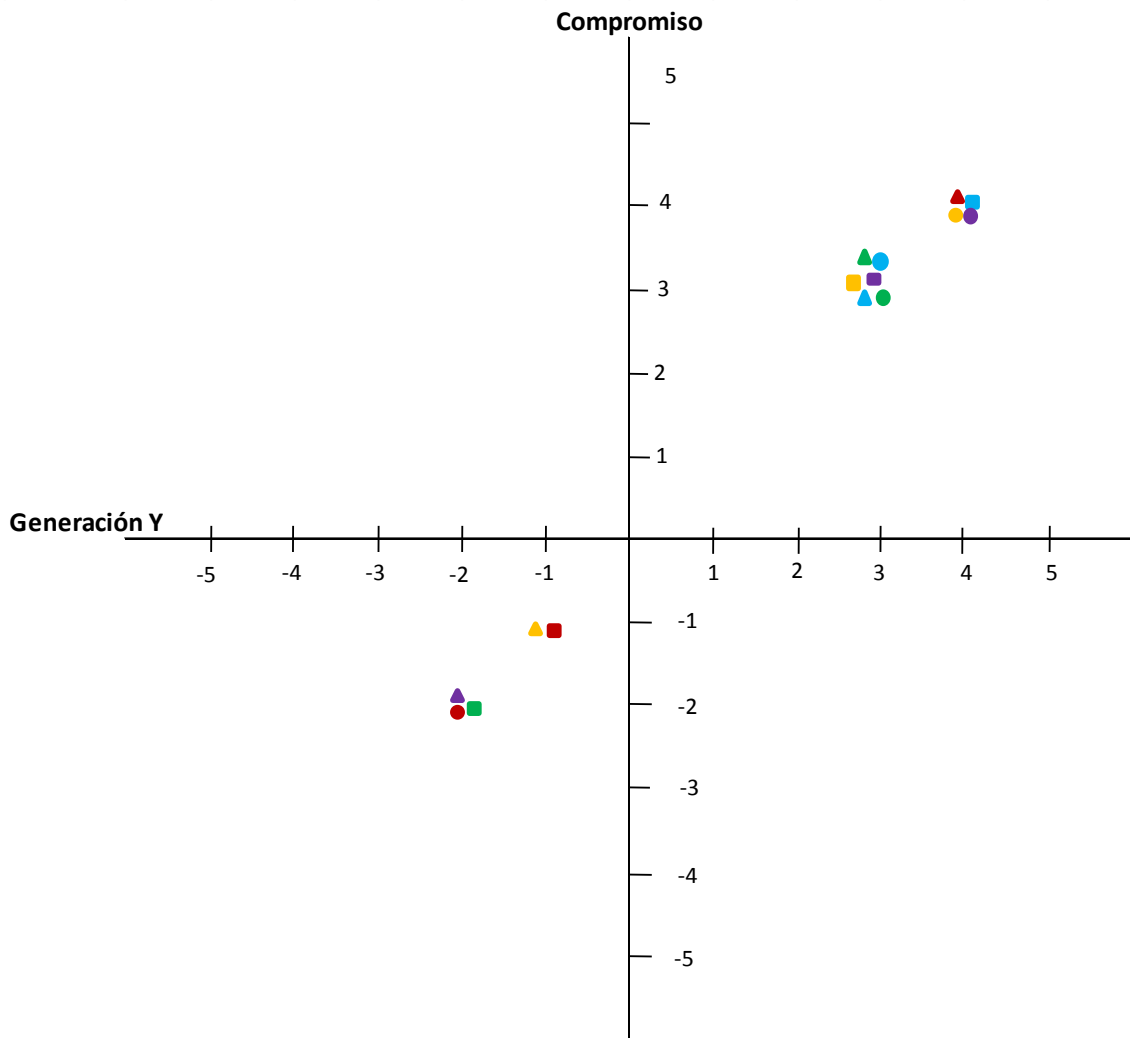


Figura 7: Ozgood Compromiso – Generación Y. Fuente: elaboración propia.

En este gráfico de Ozgood analizamos el compromiso de los Millennials teniendo en cuenta las entrevistas realizadas. El mismo arroja un resultado favorable en cuanto al compromiso de los jóvenes, ya que 10 de los 15 entrevistados se ubican en el segundo cuadrante.

## Relación Integración – Generación Y

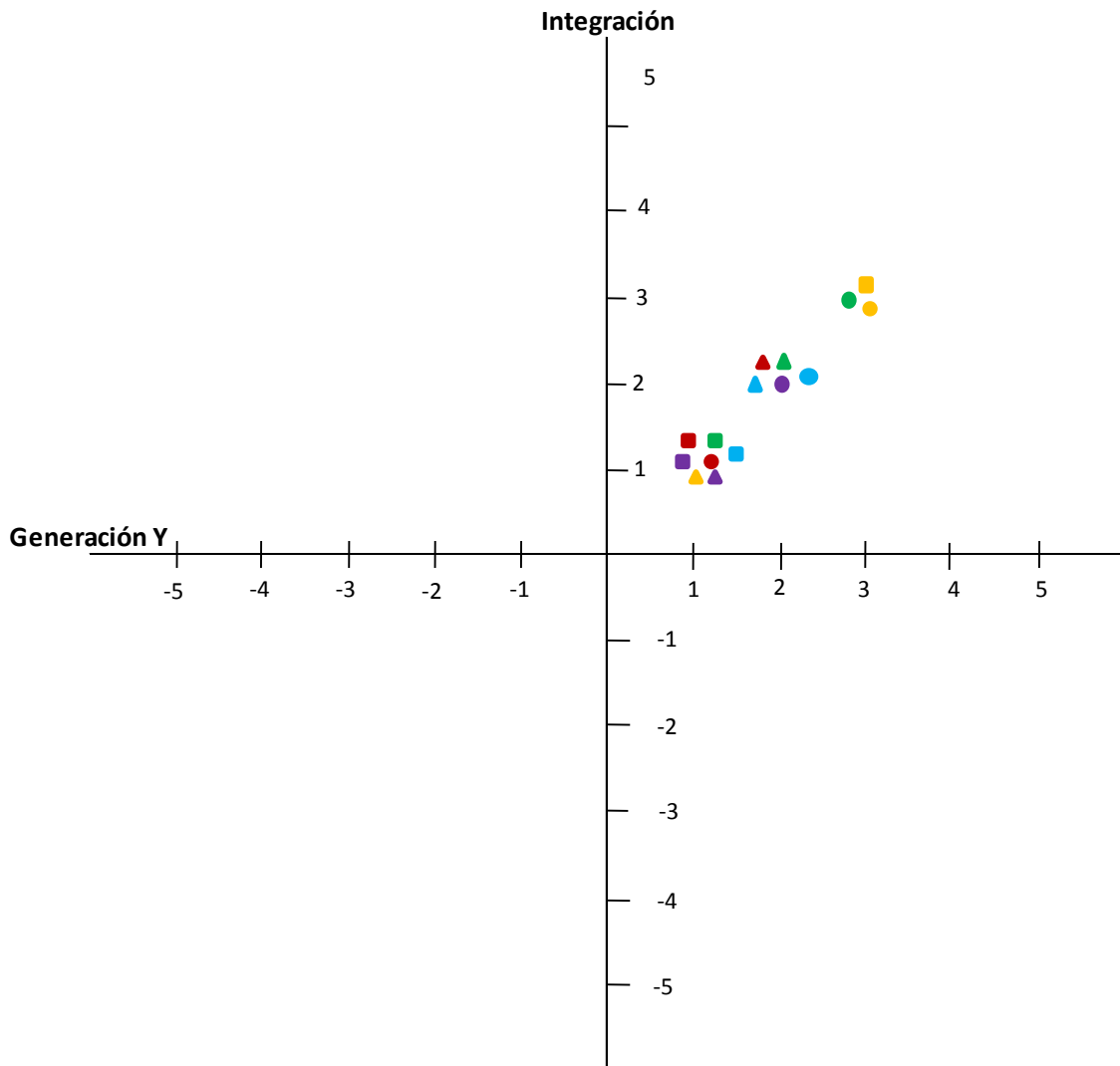


Figura 8: Ozgood Integración – Generación Y. Fuente: elaboración propia.

En este gráfico vemos como los gerentes coinciden con que la integración de la Generación Y a los equipos de trabajo es positiva, opinando en la mayoría de los casos que la misma es buena y rápida.

### **Análisis de encuestas**

Para esta investigación hemos realizado encuestas a 100 jóvenes de la generación Y en las empresas mencionadas, 50 jóvenes profesionales y 50 estudiantes universitarios.

Para analizar las escalas Likert se tomo una tasa de corte de 3 (60%), la misma se tomará en cuenta para validar los resultados obtenidos.

Para las variables relacionadas con la valoración de la relación con el superior, de los beneficios ofrecidos por la empresa, y las relaciones dentro de la empresa, al rango del 1 al 5 se le dio la siguiente escala:

- 1- Nada valorado
- 2- Poco valorado
- 3- Valorado
- 4- Muy valorado
- 5- Totalmente valorado

En cuanto a la variable de nivel de satisfacción en el trabajo el rango utilizado ha sido:

- 1- Nada a gusto
- 2- Poco a gusto
- 3- A gusto
- 4- Muy a gusto
- 5- Totalmente a gusto

A continuación, podremos ver las distintas escalas de Likert sobre las variables consideradas, tomando en cuenta a todos los Millennials encuestados, tanto estudiantes como profesionales:

<b>Valoración de la relación con el superior</b>			
<b>Feedback</b>	<b>Buen trato</b>	<b>Conversación de temas extra laborales</b>	<b>Consideración de opiniones</b>
4,31	4,72	3,23	4,46
86,20%	94,40%	64,60%	89,20%

Figura 9: Relación Millennials – Superiores. Fuente: elaboración propia.

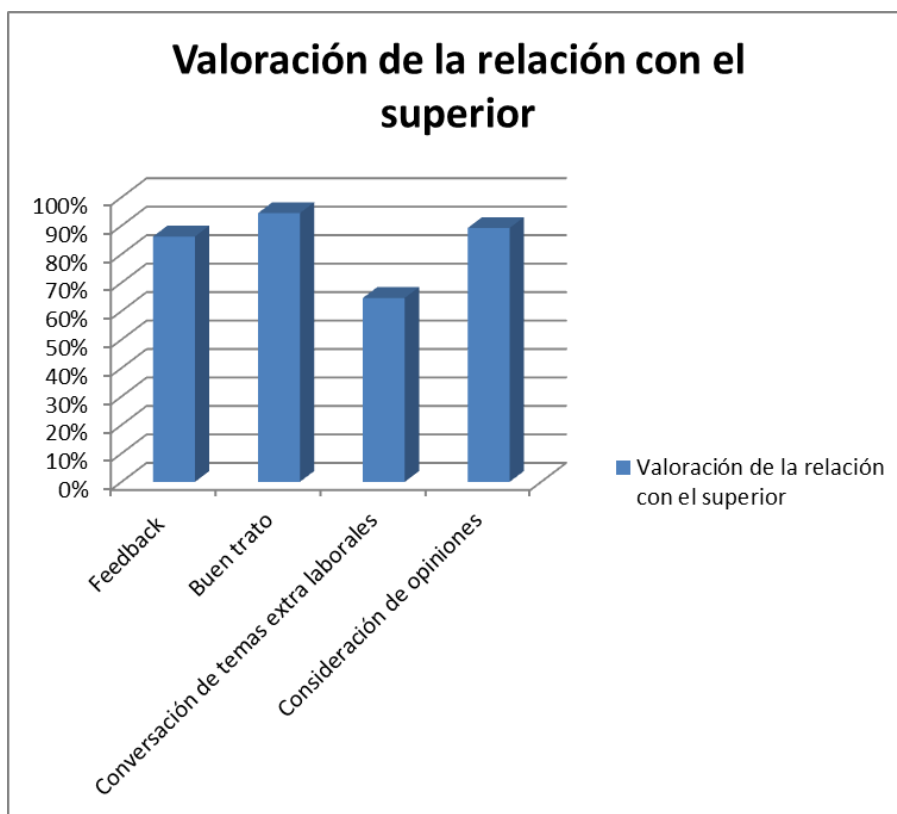


Figura 10: Relación Millennials – Superiores – gráfico. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la valoración de la relación de los jóvenes con sus superiores, el factor más priorizado por los encuestados es el buen trato, puesto que el porcentaje promedio llega a un 94,4%. El siguiente aspecto al cual los jóvenes le dan una gran importancia

(89,2%) es que los superiores tengan en cuenta sus opiniones en el ámbito laboral, sintiéndose de este modo parte del equipo. Otra cuestión que arroja un promedio muy alto es el feedback que obtienen los jóvenes por parte de sus superiores, el nivel de valoración asciende a 86,2%, superando nuestra tasa de corte en 1,31. Por último tenemos en cuenta que la posibilidad de hablar temas extra laborales con los superiores supera en un mínimo la tasa de corte (64,4%), lo cual significa que si bien es valorado no se le da tanta importancia como las variables anteriores.

Valoración de los beneficios ofrecidos por la empresa						
Horarios flexibles	Flex Fridays	Descuentos en comercios	Homeoffice	Buena obra social	Comedor en planta	Capacitación
4,41	3,74	2,94	3,43	4,27	4,24	4,38
88,20%	74,80%	58,80%	68,60%	85,40%	84,80%	87,60%

Figura 11: Valoración de los beneficios ofrecidos. Fuente: elaboración propia.



Figura 12: Beneficios ofrecidos – gráfico. Fuente: elaboración propia.

Al analizar la valoración que le dan los Millennials a los beneficios que las grandes empresas les ofrecen obtuvimos que el aspecto al cual le dan más importancia es la existencia de horarios flexibles, arrojando un 88,9% de valoración. En segundo lugar encontramos las capacitaciones, las cuales superan en 1,38 puntos nuestra tasa de corte. Encontramos también que una buena obra social y el beneficio de contar con comedor en planta también son aspectos muy valorados por los Millennials, rondando el promedio de valoración de los mismos en un 85%. Los viernes cortos siguen en la escala de valoración de los jóvenes, siendo el porcentaje promedio de 74,8%. Otra variable también valorada, aunque en menor medida (68,6%) es la posibilidad de poder trabajar desde el hogar. Por último observamos que el valor que le dan los jóvenes a los descuentos en comercios, como pueden ser gimnasios, locales de ropa o de comida no es muy significativo, ya que no supera la tasa de corte de 60%.

Relaciones en la empresa		Nivel de satisfacción en el trabajo
Con el superior	Con los compañeros	
4,06	4,51	3,84
81,20%	90,20%	76,80%

Figura 13: Relaciones y satisfacción en el trabajo. Fuente: elaboración propia.

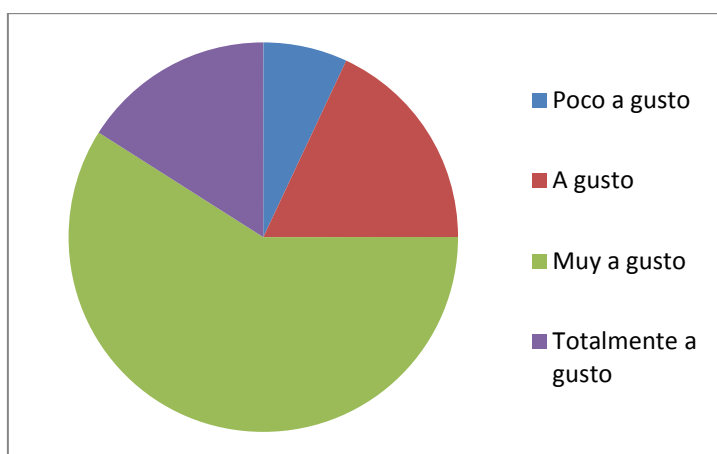


Figura 14: Satisfacción de Generación Y en el trabajo. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las relaciones dentro de la empresa, podemos ver que la que se da entre los Millennials y los superiores en la mayoría de los casos es buena (81,2%), puesto que el número promedio superó nuestra tasa de corte en 1,06 puntos. Mejor aun es la relación con los compañeros (90,20%).

Analizando el nivel de satisfacción de los jóvenes en su trabajo, vemos que actualmente no todos los jóvenes están 100% a gusto con el mismo, esta variable supera a la tasa de corte en un 16,8% solamente. A pesar de esto, podemos ver que la mayoría, más del 50%, se sienten muy a gusto en la organización.

A continuación haremos una comparación entre resultados obtenidos de las encuestas realizadas a jóvenes profesionales y a estudiantes universitarios.

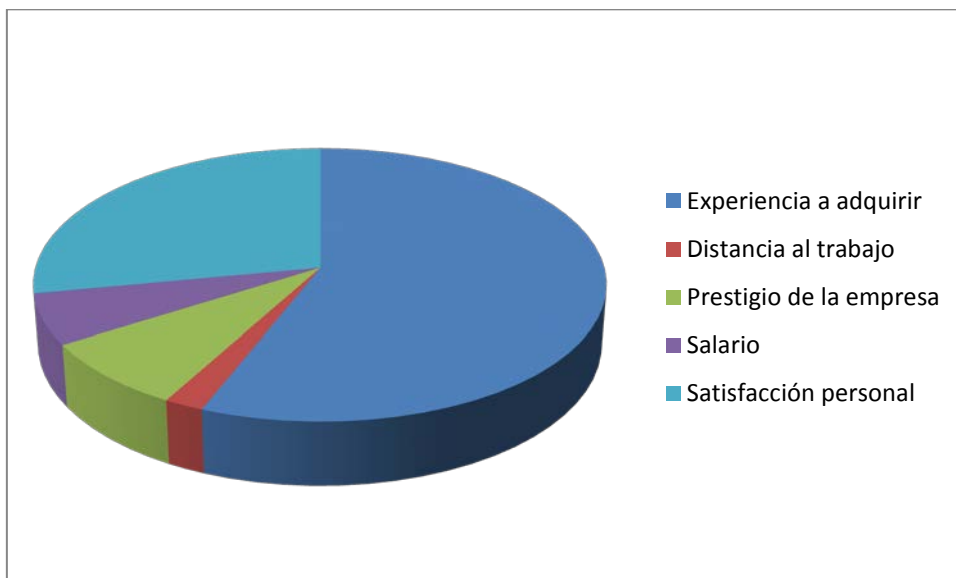
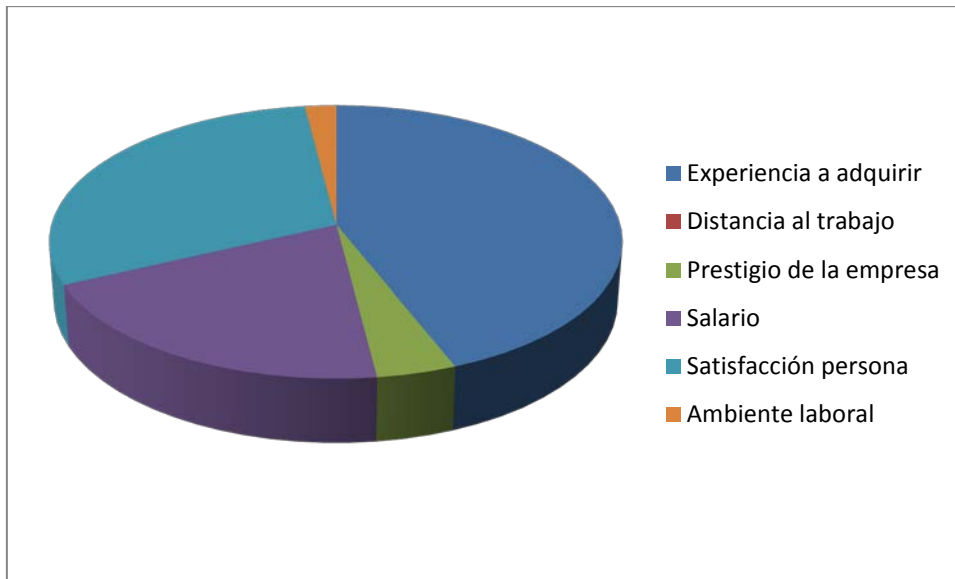


Figura 15: Valoración de estudiantes en trabajos. Fuente: elaboración propia.



**Figura 16:** Valoración de profesionales en trabajos. Fuente: elaboración propia.

En los gráficos podemos observar que ambos, estudiantes universitarios y jóvenes profesionales eligen la experiencia a adquirir como factor más valorado a la hora de buscar trabajo, aunque los jóvenes profesionales lo valoran en menor medida. Por otro lado, podemos concluir que los profesionales le dan más importancia al salario mientras que los jóvenes lo pusieron recién en cuarto lugar, esto puede deberse a que la mayoría de los estudiantes aun viven con sus padres y no tienen que mantenerse económicamente mientras que muchos jóvenes profesionales ya tienen su propio hogar. Esto se contrapone con la teoría de las expectativas de Lawler III, en donde se dice que solo el dinero motiva a la persona a tener un buen desempeño. El prestigio de la empresa es más considerado por los estudiantes, mientras que la satisfacción personal es igualmente importante para ambos.



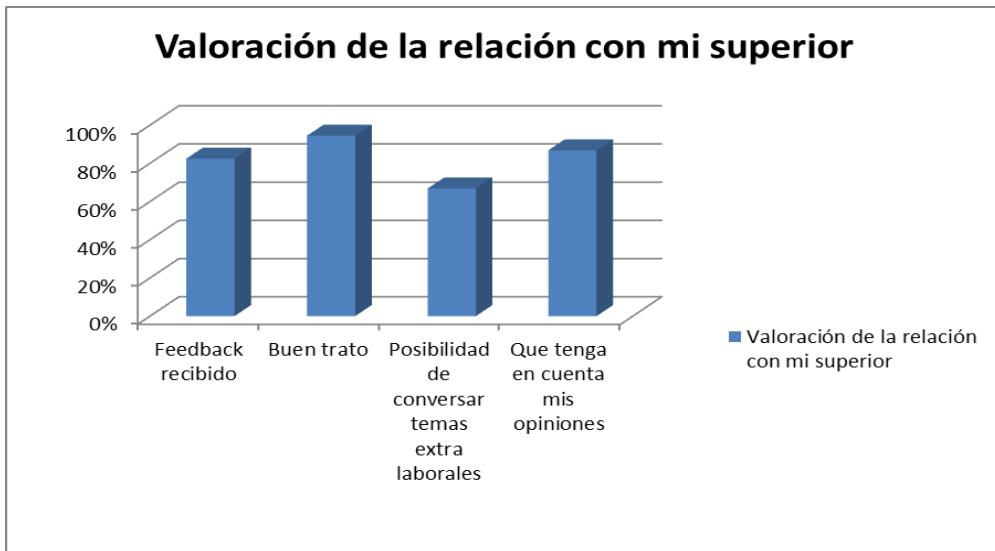


Figura 17: Relación con superior – Estudiantes. Fuente: elaboración propia.



Figura 18: Relación con superior – Profesionales. Fuente: elaboración propia.

Al comparar los resultados, hemos llegado a la conclusión de que los profesionales le dan más importancia al feedback con sus superiores, mientras que ambos valoran en igual porcentaje (94,4%) el buen trato que tienen con su jefe. Por otro lado, los estudiantes universitarios le dan más importancia al poder hablar con su jefe temas extra laborales, mientras que los jóvenes profesionales toman más en cuenta el hecho de que sus jefes consideren sus opiniones..

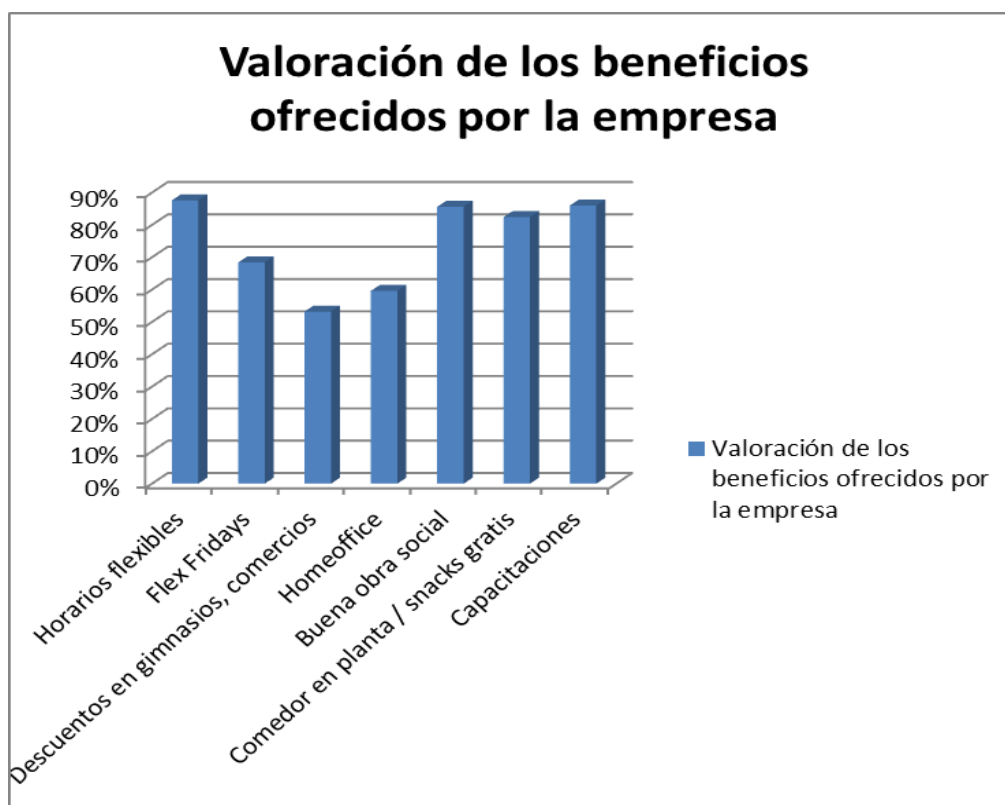


Figura 19: Valoración de beneficios – Estudiantes. Fuente: elaboración propia.

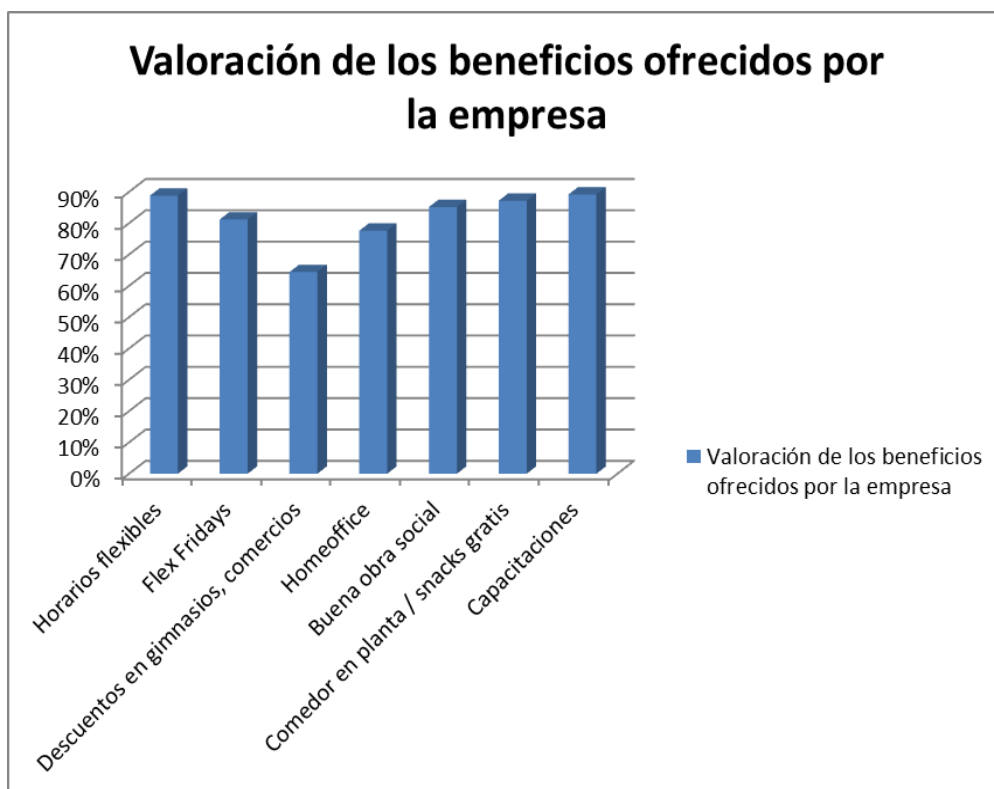


Figura 20: Valoración de beneficios – Profesionales. Fuente: elaboración propia.

De los beneficios ofrecidos por la empresa, ambos le dan una valoración elevada (alrededor 85%) a los horarios flexibles, a una buena obra social, a tener comedor en planta y a recibir capacitaciones. También, se puede observar que los profesionales le dan mayor valor a los viernes cortos, descuentos en gimnasios y comercios, y al homeoffice, en comparación con los estudiantes universitarios.

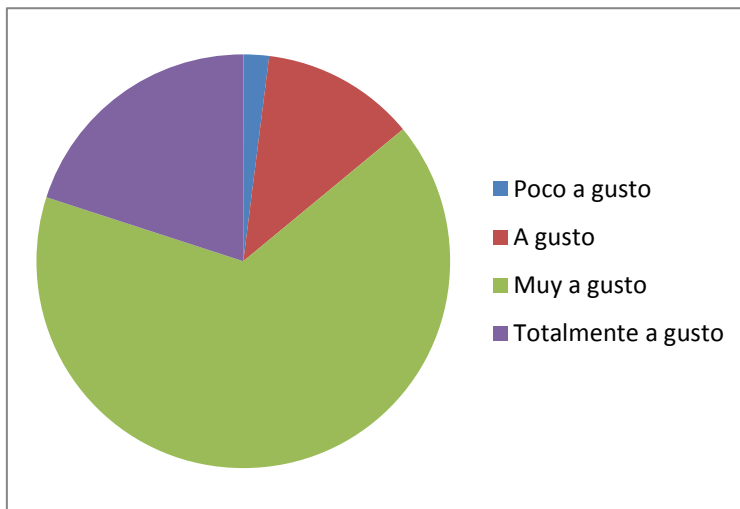


Figura 21: Nivel de satisfacción de estudiantes. Fuente: elaboración propia.

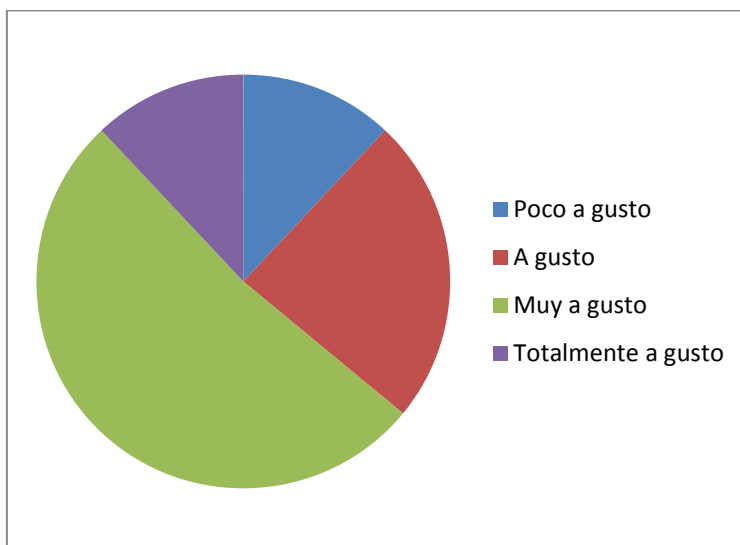


Figura 22: Nivel de satisfacción de profesionales. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, podemos observar que los estudiantes universitarios se sienten más a gusto en sus trabajos que los jóvenes profesionales.

## CONCLUSIÓN

A modo de conclusión podemos inferir que los principales aspectos que motivan y retienen a los Millennials en el ámbito laboral son una combinación de distintos factores. En primer lugar destacamos que la buena comunicación entre el joven y su superior es fundamental, puesto que estos jóvenes valoran en gran medida el feedback recibido. Otros aspectos de gran importancia para esta generación son el reconocimiento de sus jefes, supuesto avalado por Ventrice punto 4.1 y Paula Molinari punto 3.4.1 del marco teórico; el nivel de participación que ellos les dan en el equipo de trabajo y los desafíos que se les presentan. Asimismo, los Millennials necesitan que exista un equilibrio entre su vida laboral y personal, lo cual implica que no están dispuestos sacrificar aspectos personales por el trabajo, a esto se suma una concepción del tiempo relacionada con aprovecharlo al máximo y con un sentido de inmediatez constante. Por un lado, este supuesto contradice a la teoría Z de Ouchi; pero por otro lado, la teoría coincide en que es importante hacer que el joven se sienta parte del grupo para poder tener un mejor rendimiento, ver punto 4.6.4 del marco teórico. A su vez, los jóvenes consideran que es muy importante encontrarle un sentido a las tareas que realizan, este es un factor clave que las empresas, y particularmente los superiores, deben tener en cuenta a la hora de asignarles sus tareas. Estos conceptos coinciden con lo desarrollado en los puntos 3.4.1, 4.1, 4.3 y 4.6.2 del marco teórico, donde podrá profundizarse más acerca de los mismos. La teoría de motivación de definición de objetivos de Locke soporta algunos de estos supuestos como que es importante que el individuo haga las tareas a su forma, que le encuentren sentido a las mismas para que puedan aumentar su autoestima y a la hora de recibir feedback puedan tomar los consejos. También podemos relacionarlo con la teoría de las necesidades adquiridas de Mc Clelland, que encontramos en el punto 4.6.1 del marco teórico.

Al mismo tiempo, como hemos mencionado en los puntos 3.4.1 y 3.4.2 del marco teórico, encontramos a lo largo de la investigación, que si bien el dinero es de gran importancia, ya que es necesario para vivir, lo que atrae principalmente a los jóvenes a una organización en la actualidad es la experiencia a adquirir. Otros factores que también influyen fuertemente son la satisfacción personal y el prestigio de la empresa, sumándose estos a los beneficios que la misma ofrezca.

Al indagar sobre estos jóvenes encontramos que hay ciertos aspectos que les aportan valor, entre ellos podemos mencionar las capacitaciones brindadas por la organización, la obra social que la misma ofrezca, la posibilidad de trabajar desde sus casas y el servicio de comedor en planta ya que les permite ahorrar tiempo y dinero. Por otro lado, consideran importantes beneficios tales como horarios flexibles y los viernes cortos. Estos aspectos se reflejan en lo visto en los puntos 3.4.1, 4.3 y 4.4 del marco teórico, donde se pueden observar las distintas fuentes y técnicas de motivación.

Luego de haber investigado, hemos concluido también, que muchos jóvenes abandonan las organizaciones porque se encuentran en la búsqueda de nuevas experiencias, oportunidades y desarrollo profesional. Al necesitar constantemente que se les presenten nuevos desafíos, muchas veces las tareas rutinarias los terminan aburriendo, lo que provoca que quieran rotar dentro o fuera de la organización. A su vez, encontramos como aspecto importante que muchos Millennials exigen promociones a corto plazo, y si no se les otorga deciden irse o su compromiso con la organización disminuye. Las expectativas insatisfechas y los proyectos personales muchas veces se suman a las causas por las cuales estos jóvenes deciden abandonar las grandes empresas. Esto puede relacionarse con la teoría de las expectativas de Vroom, punto 4.6.2 del marco teórico.

Destacamos que la integración de los jóvenes a los equipos de trabajo es totalmente satisfactoria y que suelen crear buenos vínculos dentro de los mismos. También observamos que el compromiso de los mismos con la organización, si bien se da de un modo distinto que en generaciones anteriores, es bueno en la mayoría de los casos. Se considera que los Millennials aportan ciertas ventajas a la organización, tales como innovación, conocimientos tecnológicos, entusiasmo, frescura y ganas de aprender. En contraposición, al priorizar siempre la vida personal, muchas personas de otras generaciones, acostumbrados a darle una mayor importancia al aspecto laboral, pueden verlos carentes de responsabilidad con las tareas que realizan. Es importante, para que esto no suceda, que las organizaciones alienten a que se los entienda, escuche y valore, adaptándose a ellos y creando un clima laboral adecuado, ya que los mismos son el futuro y aportan un gran valor a las empresas. Si las mismas no logran comprenderlos, los Millennials no dudaran en irse en busca de mejores oportunidades. En el punto 3.4.2 de nuestro marco teórico vemos como se da que muchas veces las áreas de recursos humanos creen que entienden lo que los jóvenes quieren, cuando en realidad no es así. También podemos destacar el punto 4.1 del marco teórico, en donde menciona que no

todos los jóvenes se motivan de la misma manera, sino que hay que adaptar las teorías de motivación a cada uno de nuestros empleados. El modelo psicológico de Schein se relaciona con esto, ver punto 4.6.7 del marco teórico. 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, relacionamos esto último con el punto 4.6.8 de engagement del marco teórico.

### **IMPLICANCIAS**

- Las organizaciones deben brindar capacitaciones a los directivos en cuanto al manejo, la motivación y liderazgo de los Millennials, alentando a que se los comprenda, se los escuche, se les enseñe y se los reconozca, buscando de este modo que los mismos se sientan a gusto con la organización. De este modo se logrará que las empresas se adapten a estos jóvenes, a sus tiempos y a sus valores, generando un clima laboral adecuado en donde puedan desarrollar eficientemente todas sus capacidades.
- A la hora de reclutarlos, las grandes empresas deben ser claras con lo que ofrecen y lo que buscan de ese puesto de trabajo, deben dar a conocer también el fin último de la organización, ofreciendo una clara e interesante propuesta de valor, a modo de no generar malos entendidos y expectativas falsas para ambas partes.
- Las empresas que no han adaptado su modo de reclutamiento a las exigencias de la generación Y, deben hacerlo, a fin de no perder posibles talentos, de atraerlos y de comprometerlos desde un primer momento.
- No debe existir una gran distancia entre los jóvenes profesionales y los altos directivos de las organizaciones, el hecho de sentirlos inalcanzables no es bueno para el sentido de pertenencia que se busca generar en los jóvenes. Una opción sería realizar esporádicamente reuniones donde los jóvenes tengan la posibilidad de hablar con altos directivos, dando a conocer sus opiniones y modos de pensar, de esta forma la organización conocería más en profundidad lo que los mismos piensan y valoran dentro de la organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

Agut Nieto Sonia & Carrero Planes Virginia. (2007). Contribución al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano [Versión electrónica]. Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 23(2): 203-225.

Alonzo, C. (2009). Clima laboral y contrato psicológico. Recuperada el 27 de Septiembre de 2012, de [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:SAoEEmWIB7QJ:www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%2520LIBRES/CLIMA/1.pdf+Alonso,+C.+\(2007\).+Hacia+una+tecnolog%C3%ADa+de+la+motivaci%C3%B3n.+Ficha+de+c%C3%A1tedra.+Universidad+de&hl=es419&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESiCzOcezWN4Ne4Sb7fD1HH2fbmHq9uT\\_HYIt1VM3rfXu6EGdPKDHN8DJf237zY917Cwo6V7VzR5pRi\\_KinyYnbIcphkl4PW30kTfj1cqdlzuidY8AbCPJv7GO3LjzhFkvjRFTIP&sig=AHIEtbQ-jz9kboFWDbClj1hfJWsMku4i-g](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:SAoEEmWIB7QJ:www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%2520LIBRES/CLIMA/1.pdf+Alonso,+C.+(2007).+Hacia+una+tecnolog%C3%ADa+de+la+motivaci%C3%B3n.+Ficha+de+c%C3%A1tedra.+Universidad+de&hl=es419&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESiCzOcezWN4Ne4Sb7fD1HH2fbmHq9uT_HYIt1VM3rfXu6EGdPKDHN8DJf237zY917Cwo6V7VzR5pRi_KinyYnbIcphkl4PW30kTfj1cqdlzuidY8AbCPJv7GO3LjzhFkvjRFTIP&sig=AHIEtbQ-jz9kboFWDbClj1hfJWsMku4i-g)

Arce, D. (2011). La nueva misión de las empresas: Retener profesionales Generación Y. recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-nueva-mision-de-las-empresas-retener-profesionales-generacion-y>

Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?. Recuperada el 26 de Septiembre de 2012 de [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_262.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_262.pdf)

Balaguer, Eugenio Gimeno. (1999). Apuntes de motivación para una gerencia creativa. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Cardozo, Pablo Alejandro. (2007). Administración empresarial. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Cervantes, M. de. (2001). El amante liberal. Recuperado el 13 de septiembre de 2002, de [http://www.librosalacarta.com/pdf\\_gratis/El\\_amante\\_liberal.pdf](http://www.librosalacarta.com/pdf_gratis/El_amante_liberal.pdf)

Diario El Financiero. Teoría del compromiso. Recuperada el 29 de Septiembre de 2012 de

<http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20PYMES/Jul21%20-%20ITESM%20RZMCM.pdf>

Dinámicas de motivación laboral. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012 de

<http://crecimiento-personal.innatia.com/c-motivacion-laboral/a-dinamicas-de-motivacion-laboral-3639.html>

Ensinck, G. (2011). La generación y cambia el modelo de gestión. Recuperada el 26 de Septiembre de 2012, de <http://www.cronista.com/management/La-generacion-Y-cambia-el-modelo-de-gestion-20110622-0028.html>

Erickson, T. (2011). Passing the Reins to Gen X. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de [http://tammyerickson.com/images/uploads/DV0911\\_ConnectionsArticle.pdf](http://tammyerickson.com/images/uploads/DV0911_ConnectionsArticle.pdf)

Erickson, T. (2012). Generation X and the Narrowing Career Path. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de

[http://blogs.hbr.org/erickson/2012/05/generation\\_x\\_and\\_the\\_narrowing.html](http://blogs.hbr.org/erickson/2012/05/generation_x_and_the_narrowing.html)

Erickson, T. (2012). Generation X Hits Another Bump in the Road. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de

[http://blogs.hbr.org/erickson/2012/04/gen\\_x\\_hits\\_another\\_bump\\_in\\_the\\_1.html](http://blogs.hbr.org/erickson/2012/04/gen_x_hits_another_bump_in_the_1.html)

Erickson, T. (2012). Generational Perspectives Can Strengthen Your Strategy..

Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de

[http://blogs.hbr.org/erickson/2012/03/generational\\_perspectives\\_stre.html](http://blogs.hbr.org/erickson/2012/03/generational_perspectives_stre.html)

Erickson, T. (2012). The Millennials. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de

<http://www.thersa.org/fellowship/journal/features/features/the-millennials>

Fernández Belda, J. (2012). Generación Y ¿Qué hacemos con ellos?. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion\\_y.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm)

Fox, Justin & Gilbert, Daniel (2012). La felicidad del personal logra ganancias.

Management Herald, 11 (98), 36–40.



Franichevich, A. & Marchiori, E. (2008). Generación Y, sangre nueva en la empresa.

Recuperado el 23 de Septiembre de 2012 de

[http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14\\_96a100.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf)

Galindo, P. (2010). La Generación Y en las empresas de hoy. Recuperado el 20 de

Septiembre de 2012 de

<http://www.manpower.ec/noticias/La%20generacion%20%20Y%20%20en%20las%20empresas%20de%20Hoy.pdf>

Giani Humberto C, Martinez Daniel, Pacin Beatriz & Pozo Ariel (2010). Liderazgo y negociación. (1a ed.). Argentina: Temas.

Grasso, A. (2012). La Generación Y gana terreno y las empresas se esfuerzan por retenerlos. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012 de

[http://www.perfil.com/ediciones/2012/8/edicion\\_701/contenidos/noticia\\_0030.html](http://www.perfil.com/ediciones/2012/8/edicion_701/contenidos/noticia_0030.html)

Herrera Valdes, C. La motivación. Recuperada el 26 de Septiembre de 2012, de

<http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>

Hesselbein F. & Goldsmith M. (1998). La Organización del Futuro. (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Howe N. & Strauss w. (2007). Millennials go to College. (2a ed.). Estados Unidos de America: Life Course Associates, Consulting Firm.

Irigoitia, A. (2012). ¿Cómo gestionar el compromiso de las nuevas generaciones?.

Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=50588>

Maturana, Humberto (2012). La calidad del trabajo depende de la disposición de la persona que lo realiza. Management Herald, 11 (98), 34–35.

Molinari, P. (2009). Generación Y- Impacto en selección y desarrollo. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=dDCpd3MnRms>

Molinari, P. (2010). Diversidad Generacional. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=flvcTsgIo8k>

Molinari, P. (2011). Entrevista radial. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012 de <http://www.pmolinari.com/index.php/2011/09/23/en-perros-de-la-calle-por-metro-95-1/>

Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional. (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas.

Novoa, C. (2007). Jóvenes Profesionales dejan las Multinacionales por sus Proyectos. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012 de <http://www.iprofesional.com/notas/55653-Jóvenes-profesionales-dejan-multinacionales-por-sus-proyectos.html>

Novoa, C. (2008). La Generación Y copó las empresas pero los directivos no logran comprenderla. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012 de <http://www.iprofesional.com/notas/68284-La-Generacion-Y-copo-las-empresas-pero-los-directivos-no-logran-comprenderla.html>

Palmero, Francisco & Martínez Sánchez, Francisco. (2008) Motivación y emoción. (1ª ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Peirano de Barbieri, A. (2008). La Convivencia de Diferentes Generaciones. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012 de <http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

Robbins, Stephen P. (2010) Administración. (10º ed.). México: Pearson.

Ruben (2008). Engagement, comprometerse con el trabajo. Recuperada el 26 de Septiembre de 2012 de <http://www.blogcapitalhumano.com/2008/05/28/engagement-comprometerse-con-el-trabajo/>

Valero Matas, Jesús A. (2010). Casos prácticos de recursos humanos y relaciones laborales. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Ventrice, Cindy (2004). ¡La remuneración no es todo!. Barcelona, España: Ediciones Urano.

Weiss, C. (2012). Las Diferencias Generacionales. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=8hCM3mDRFLM&feature=plcp>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevistas a jefes – gerentes**

Nombre y Apellido: Graciela Matarrese

Empresa: Cosméticos Avon

Cargo: Gerente Divisional de ventas.

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si, hubo y hay. Se integran perfectos con el resto de la gente, trabajan muy bien con gente más grande, con gente de su edad, no tienen problemas en este sentido.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Genera muchas ventajas para mi equipo que haya miembros de esta generación en el mismo, los jóvenes traen muchas ideas nuevas, nuevas formas de hacer las cosas y buscan adquirir nuestras experiencias, y esa combinación es muy buena. En algunos casos surgen desventajas, pero son los mínimos, casos en que falla un poco la responsabilidad que demuestran en el trabajo.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas?

Los que están comprometidos, todo el tiempo están queriendo aprender, preguntan mucho, se acercan con dudas, ideas, tienen ganas de mejorar constantemente. Recurren a los que tenemos más años en la compañía y se nota que quieren aprender de nosotros, que quieren integrarse y estar a la par de los demás.

Considero que hay algunos, no muchos, que no están 100% comprometidos, por lo general son personas que no duran mucho en la empresa, a veces se van por sus medios y otras no queda otra opción que desvincularlos, aunque sean capaces.

Creo que hay gente de mi edad que no piensa lo mismo, que no termina de aceptarlos, que no se siente cómoda con ellos, piensan que no están totalmente comprometidos y no es así, en la mayoría de los casos si lo están, hay que escucharlos, enseñarles y estar con ellos.

¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes?

Si, por ejemplo que están todo el día en el facebook, que se levantan de su escritorio a fumar un cigarrillo y tardan dos horas, van a comer y vuelven a la hora que quieren, eso a mí me demuestra falta de compromiso con la empresa definitivamente.

¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Me paso, pero con personas que no están más en la empresa. No exactamente un planteo, por ejemplo, una persona que tenía que trasladarse a un lugar para trabajar, y si no le dábamos una computadora ella de ninguna manera aceptaba el trabajo, impuso esa condición, y bueno esa prepotencia llevo a que sea desvinculada.

Otro ejemplo es de una persona que era muy capaz, pero no terminó de adaptarse con las personas que tenía que trabajar porque a ella no le gustaba lo que estaba haciendo y siempre quería imponer cosas de un modo inadecuado, no planteaba sus problemas bien, como para ser conversados y buscar una solución, se intento integrarla de mil formas, pero no hubo caso, nada le venía bien, también fue desvinculada.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, no me resulta para nada complicado liderarlos, me gusta mucho trabajar con chicos jóvenes, me siento cómoda con ellos. Y si, es distinta la forma en que se los motiva a ellos que a las personas más grandes, siempre hay que escucharlos, eso es muy importante, les gusta ser escuchados, comprendidos, tenidos en cuenta, les gusta que les enseñemos, y que aprendamos de ellos, así se sienten pares, útiles, se sienten parte de la organización, como cualquiera de nosotros.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Si, vi mucha rotación, demasiada. Para mí algunos motivos fueron que no terminaron de comprometerse con este trabajo, no es un trabajo común, te tiene que gustar. Otro gran motivo en los jóvenes es buscar nuevas experiencias, siempre quieren probar cosas nuevas y van cambiando de organización, yo creo que es para descubrir qué es lo que realmente les gusta. Nos pasa mucho que chicos que son muy capaces, que les va muy bien en la empresa y los necesitamos, deciden irse por motivos personales. Puedo dar un ejemplo de esto, hace poco me paso que un chico que estaba hacía unos meses en la empresa, que era súper capaz, muy proactivo, muy responsable, con ganas de aprender, de hacer cosas nuevas todo el tiempo, en fin, él juega al Rugby, y se le presento una oportunidad para ir a jugar a Europa, y decidió irse a vivir a Europa, fue una gran pérdida para la empresa, como muchas otras.

Nombre y Apellido: Javier De La Arena

Empresa: Cosméticos Avon

Cargo: Gerente de Innovación y Proyectos de Venta.

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si, en realidad yo cambie de gerencia en Agosto de este año, en mi puesto anterior, como gerente divisional de ventas tuve a cargo pocos jóvenes. Actualmente en este puesto estoy rodeado de jóvenes, fue un gran cambio empezar a trabajar tanto con gente de esta generación de repente. La mayoría de ellos no reportan directamente a mí, sino a jefes y gerentes, pero de todos modos son parte del equipo y tengo mucho contacto con ellos.

Yo creo que no tienen problemas para integrarse, los veo que se sueltan rápidamente. Por ejemplo, mi asistente se integro rapidísimo al equipo, se relaciona con muchas personas del área, se adapto a trabajar con gente de distintas edades y lo hace bien, creo que esto pasa con la mayoría, no creo que tengan problemas en la integración.

2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

En lo que es tecnología veo una gran ventaja. Por ejemplo, estamos ahora con el tema del área web, y hay como una intención de mayor agilidad y velocidad en el trabajo por parte de los jóvenes. Se están desarrollando nuevas formas de venta implementando nuevas tecnologías, por ejemplo la de los códigos QR en los folletos, y con esto, en equipos multidisciplinarios o inter-áreas, te empezás a encontrar con chicos jóvenes, que son los que están más empapados con estos temas, y es como que entras con diálogos más afines a ellos cuando les hablas de tecnología que cuando les hablas de procesos internos por ejemplo.

Hasta el momento no se me han presentado desventajas trabajando con ellos. Lo que sí puedo mencionar es que muchas veces somos nosotros los que nos tenemos que adaptar a ellos. Por ejemplo, los veo con headphones puestos, con 4 pantallas en la computadora abierta, usando el celular, y están trabajando, son cosas que yo no podría hacer, porque me distraigo, si presto atención a más de dos cosas al mismo tiempo, mi capacidad no va. Ahora, la generación Y o los jóvenes, están acostumbrados a esto, ellos están con 4 pantallas abiertas, están con Facebook, con Twitter, escuchando música, y a su vez trabajando con una planilla de Excel, y yo no sé cómo pueden. Pero digamos que desde ese lugar siento que nosotros nos tenemos que adaptar a esta nueva generación para poder

entenderlos y darles el espacio que necesitan para poder moverse, si eso implica aceptar que estén headphones y demás, yo paso por al lado y le digo “no estés con los dos, por lo menos déjate uno solo así puedes saber lo que pasa alrededor”, es como bueno, buscar algo que nos parezca afín a los dos, no ir al choque.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Pareciera haber como una muletilla en eso de que hoy los chicos se comprometen menos. Yo siento que todos los tiempos son mas rápidos, sus cabezas también van más rápido, la velocidad de las cosas es distinta, entonces, si las compañías hoy no van tan rápido como ellos necesitan, terminan pareciendo ellos como que están faltos de compromiso. Yo lo siento más como que está atado a la velocidad. Hoy chicos de 20, 25 años, nacieron con una computadora en la casa, eso hace todo mucho mas dinámico en sus vidas, viven con el Blackberry en la mano también. Yo no sabría decirte si es falta de compromiso o no, para mi es que todavía las compañías no se adaptaron a la velocidad y a los tiempos de ellos. Y tal vez con esto tendríamos que pensar hasta en horarios flexibles, homeoffice, me acuerdo de haber estado en otras partes del mundo en las cuales hay mucho trabajo part-time, trabajos que eran 3 veces por semana en Estados Unidos por ejemplo, y las compañías acá no están acostumbradas o preparadas para eso, acá seguimos con el régimen de marcar tarjeta para entrar a trabajar, siento que hay todavía falta cierta flexibilidad. Hay ciertas flexibilidades que pueden tomar las compañías para tratar de capturar a un mundo más dinámico o que necesita sus tiempos, los jóvenes empiezan a observar mucho eso de qué beneficios tiene una compañía por encima de otras, por ejemplo los viernes cortos, sabes que tenes una tarde en la semana libre para hacer lo que quieras, eso les influye mucho.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, no he tenido problemas para liderarlos. Más que nada trato de entenderlos, de comunicarme mucho con ellos, de tener diálogo, entender sus códigos, sus gustos, cómo se manejan, los observo también. De este modo, siento que puedo hablar más como un par con ellos y se sienten mejor, más confiados, contenidos digamos, y ahí resulta más fácil liderarlos, por decirlo de algún modo.

Hay una estrategia que veo en la compañía desde la gerencia general para con los jóvenes profesionales que ingresan. Ellos una vez por trimestre tienen una reunión con el gerente general, y ahí el gerente general comienza a percibir estas cosas, a entender un poco más como piensan, creo que esto es positivo, entender cómo piensan te da la posibilidad de ir haciendo ajustes y comprenderlos.

Al ser una compañía en la que hay muchos jóvenes, y entre ellos se entienden muy bien obviamente, siempre se ve que empiezan a entablar lazos muy pronto, que se llevan bien, que la relación continúa más allá de la oficina, vez que salen todos juntos, que van a un after office después de acá, que se juntan el fin de semana, o ese tipo de cosas, que también desde mi óptica suma en el empleado, generan lazos, afinidades entre ellos, y esto hace que más ganas de quedarse o de pertenecer tienen.

Creo que nosotros nos tenemos que ir adaptando para darles el espacio. Es importante reconocer los logros, a veces la mano en el hombro también tiene un sentido. Por ejemplo, hay un chico que trabaja en un área de comunicación que no tiene nada que ver con el área digital, pero nos aporta un montón en este área, porque en sus gustos personales le gusta la tecnología entonces viene y agrega valor ahí, por eso fui yo personalmente a agradecerle, a decirle que su nombre llegó a mí y es muy valorado su aporte, simplemente agradecerle y reconocerlo, creo que eso nutre y gratifica. Es una manera también de motivarlos. Si bien el reconocimiento puede ser afectivo o económico, ellos valoran mucho el aspecto afectivo por lo que veo, que te pares y le digas reconozco lo que estás haciendo y te felicito, es muy valorado por ellos un gracias a su debido momento digamos.



- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

En mi puesto anterior, tenía gerentes zonales a cargo, eran muy pocas las jóvenes, pero por lo general eran las que más rotaban, si bien es un puesto de gerencia, en muchos casos en que fue ocupado por jóvenes resulto más volátil.

Un sector con el cual trabajo y en el que veo mucha rotación es el manager support, porque es un call center, ahí si ves un cambio constante de jóvenes, tiene mucho que ver el área.

Nombre y Apellido: Marisel Zanetto

Empresa: Cosméticos Avon

Cargo: Gerente Divisional de Ventas

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Sí hay, actualmente tengo uno en mi Equipo. Se integra muy bien, aunque a veces se queda solo con su opinión y le cuesta abrirse a las conclusiones y/o argumentos de las personas de más de 50. Anteriormente en puestos anteriores he trabajado con mucha gente de esa generación.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Considero que es una ventaja. Aporta creatividad y más conocimientos e ideas innovadoras.

Desventajas podrían ser que pesan más sus argumentos y tienen menor capacidad de escucha y tolerancia a la frustración.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Yo creo que a veces generan distancia con actitudes arrogantes o contestaciones taxativas, lo que hace difícil la comunicación y aceptación de consignas. A veces los planteos se realizan desde el lugar que si no se hace o aceptan sus opiniones o ideas, amenazan con buscar otro cargo en otra empresa ya que los consiguen con mayor facilidad. También son más propensos a trabajar menos tiempos en la empresa y/ o buscan experiencias rotando de áreas, lo que los hace menos comprometidos y menos estables en sus puestos de trabajo. Su argumentación e intención es desarrollarse y crecer más rápido, que es factible que lo logren, para sumar experiencias laborales en sus CV y obtener logros y desarrollo económico según busca el mercado.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No es complicado para mí. La técnica es conocerlos lo más posible, saber que habilidades tienen, cuáles son sus actitudes, conocimientos, experiencias, y en base a eso darles participación y mucho feedback, para aprovechar su potencial en pos del desarrollo del equipo.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Si, como lo dije anteriormente, algunos buscar desarrollarse más rápido y lograr experiencia para obtener mejores puestos en menor tiempo, lo cual los hacen inestables para quienes los tienen que liderar.

Una actitud característica, es que bajan su rendimiento cuando están haciendo foco en el cambio, se nota que quieren algo distinto y finalmente terminan yéndose o pidiendo un cambio de área.

Nombre y Apellido: Graciela Vandam

Empresa: Cosméticos Avon

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo?

Hablando del equipo de Recursos Humanos, tomando toda la gerencia, si hay, aunque no me reportan a mí directamente en la actualidad.

¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Muy bien, tanto en mi gerencia como en lo que veo en el resto de la empresa yo creo que se integran bien.

2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

La verdad es que no veo diferencias en ellos con respecto a gente más grande. Quizás sí escucho, como recursos humanos, que en otras áreas tienen diferencias, me han contado ciertas cosas que yo creo que son más comunes en otras áreas y no las veo directamente en mi sector, quizás por esto de ser “recursos humanos” y tener que dar el ejemplo, dicho de algún modo. Te doy un ejemplo de comentarios que he escuchado, se habla mucho del tema de las faltas, o el tema de rápidamente buscar otras posibilidades dentro de la empresa. Y acá lo que sucede es que a lo mejor, por estar en recursos humanos y tener que controlar las faltas o ciertos procesos por ejemplo, no ves tantas características

de este tipo en los jóvenes, digamos que no se evidencian tanto como en otros sectores.

Una ventaja grande de ellos es que por lo general tienen mucho potencial y entusiasmo con las tareas.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Si vos me preguntás por ejemplo lo que me viene a contar la gente de ventas, si se ven ciertas actitudes, te doy un caso, alguien que renuncia porque se quiere ir a vivir a Brasil en el medio de la playa, y se arriesga, no vas a ver eso en alguien mayor de 30 años. Otro ejemplo, alguien que viene a preguntar si se puede tomar una licencia para irse un mes a Europa.

Otras cuestiones pueden tener que ver con la velocidad con la que quieren quizás una promoción o que se aburren de hacer el mismo trabajo, pasaron 6 meses y ya te vienen a pedir una rotación, ya se aburririeron y te vienen a pedir otra cosa, o a plantearte cuándo van a ascender o van a cambiar de trabajo, y eso en personas más grandes no lo ves, 6 meses no es nada.

Estas cosas son características de algunos de estos jóvenes, yo no generalizaría, no te digo que toda la gente que trabaja acá de entre 21 y 31 años hace tales y tales cosas. Lo que sí es verdad es que estas actitudes suelen llamar mucho la atención a gente más grande, porque a nosotros, quienes somos de otra generación, ni se nos ocurría pedir más vacaciones de las que teníamos, o quizás no te animabas a decir “mira me voy a ir 3 meses a estudiar en el verano a tal lado, pero guárdenme el puesto para cuando vuelva” o “mira ya me aburrí, tenés otra oportunidad para mí?”.

Quizás en las generaciones anteriores tenías ese tema de la camiseta de la empresa tatuado y el horario extra, que es otro tema, ahora los jóvenes se quedan hasta las 5, y ni un minuto más, quizás porque tienen otras actividades o no, simplemente se quieren ir a su casa. En gente más grande si ves que se quedan hasta las 7 muchos días, y ni se les ocurre decirle a su jefe “me quiero ir antes porque tengo una clase de deporte”.

A veces surge este tema, de pedirles un poquito más de alguna cosa a los más jóvenes, y no es bien recibido por ellos. Y muchas veces por esto son vistos como con falta de compromiso o responsabilidad. No digo que este mal que tengan estas actitudes, muchas veces los felicito que puedan poner límites de decir “hasta acá llega mi trabajo, y lo demás excede mi trabajo”, pero bueno, a veces hay personas o gerentes que no lo viven de esa manera.

#### 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes?

A mí en lo personal no, no me genera una gran complicación, si bien lleva tiempo comenzar a entenderlos, una vez que te acostumbras a lidiar con ellos en el trabajo vas encontrando la forma de cómo llevarlos, y de ahí salen ventajas para las dos partes, para ellos y para nosotros.

Yo creo que esto depende de cada jefe igualmente, hay algunos jefes a los cuales si les resulta más complicado, más que nada porque les cuesta entender ciertas cuestiones, este tipo de conductas que tienen y me pasa que me vienen a plantear cosas del tipo “cómo se le ocurre pedir una licencia de un mes para un viaje si estamos en el medio de presupuesto, ni siquiera tiene 15 días de vacaciones todavía” “no hace ni un año que trabaja y ya está pidiendo cambiar de posición porque se aburre”. Como dije, hay algunos que no los entienden, otros que los manejan mejor, yo no generalizaría.

De hecho, hicimos hace un par de años unas charlas sobre el manejo de distintas generaciones para gerentes, porque había empezado a aparecer una problemática de varios gerentes que planteaban problemas al tener que liderar gente más joven. Es un curso global que se da para gerentes sobre las generaciones, o sea que es una problemática que se está viendo a nivel global digamos.

#### ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

A través de estos cursos se les dan herramientas a los gerentes para que tengan en cuenta el tema de prestar atención a esta generación en el sentido de entenderlos, escucharlos, no “enojarse” con ciertas actitudes que puedan presentar, sino más bien tratar de comprenderlas y así que ambos se sientan a

gusto digamos. Pero no tenemos para motivarlos beneficios tales como si a los 6 meses te cansaste te busco un lugar para que sigas estando, o políticas de licencias abiertas de 3 meses para que te vayas de viaje. Honestamente, no hay una política de hacer cosas especiales para esta generación. Si se trabaja el tema de que se entienda y se trabaje con esa persona, que se converse, se los escuche.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Ni más ni menos que lo normal, no te diría que hay una gran rotación. Hay casos de rotación, pero no más que en otras generaciones. Siempre tenés esos casos de “me voy a probar cosas nuevas”, “me voy de viaje”, y eso genera una cierta rotación, pero no es a gran escala digamos.

## **RRHH**

- 6- ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?

Nosotros tenemos tercerizada el área de reclutamiento. En general cuando busco algún perfil joven, por lo menos en las búsquedas que me tocaron a mí, y aunque no las haga yo, no es que me vengan a decir que no encuentran gente. También depende de los puestos, los que yo busco por lo general son bastante atractivos para chicos de la generación Y. No creo que estos jóvenes sean un problema, que compliquen a la hora de la búsqueda.

- 7- ¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?

En la actualidad son un montón realmente. Exactamente representan el 39% en la organización.

Nombre y Apellido: Carlos Bordón

Empresa: YPF S.A

Cargo: Gerente de Administración Comercial Downstream

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Sí los hay y los hubo. En general se integran en forma adecuada y responsable.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Considero que un equipo debe estar formado por distintos tipos de perfiles, lo que incluye también edades. Un buen liderazgo asegura el engranaje de piezas diferentes, dentro del cual los jóvenes juegan su papel no menos importante que el de los demás.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Mi experiencia no permite generalizar. He tenido jóvenes con un alto compromiso (la mayoría) y algunos que no. Falta de compromiso me ha pasado con alguno que finalizado su horario habitual, no finalizó un trabajo que era necesario terminar, o que solicitó licencia por vacaciones sin goce cuando llevaba días trabajando en la empresa y en plena etapa de inducción. No recuerdo planteos inadecuados per se.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No considero complicado trabajar con ellos. Al contrario. Creo que la forma de motivarlos es hacer que se sientan cómodos, que su trabajo es valorado y que el hecho de ser 'más chicos' no se marque como un elemento diferenciador. Asimismo, ser claro en lo que se espera de ellos colabora para una buena convivencia.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Si bien la empresa en que trabajo no se caracteriza con una gran rotación, algo he notado respecto de la gente más bien joven. Creo por un lado que el motivo, es que los jóvenes tienden al cambio con mayor facilidad que los 'grandes', que la insatisfacción en algún aspecto específico es causal de búsqueda de nuevos rumbos para ellos, en algunos casos priorizan concretar temas personales antes que su trabajo, la no generación de expectativas claras de futuro para alguno de ellos también entiendo puede conllevar a la rotación en determinados casos.

Nombre y Apellido: Gabriel García

Empresa: YPF S.A

Cargo: Jefe de Proyectos – Dirección de ingeniería

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

En mi trabajo anterior cerca del 20 % del staff estaba entre los 20 y 31. De un total de 75 personas en la oficina. Actualmente una persona "GY" de cuatro a cargo directamente. Las actividades se ejecutan con dependencia matricial, si contamos los que no son funcionales es del mismo orden del anterior. La integración siempre dependió fuertemente de la actitud personal para con el trabajo y las herramientas de trato social que contaba cada uno de ellos. Generalmente el trato es muy bueno cuando existe proactividad y el



desenvolvimiento está marcado por la humildad. En los casos en donde no se cuenta con predisposición para el trabajo, simplemente es imposible generar un ambiente de colaboración y naturalmente se aparta de la línea de servicio a la persona. Ese apartamiento no siempre es un despido, sino que puede ser simplemente asignarle solo actividades con muy bajo impacto y rutinarias.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

En mi caso lidero equipos de profesionales técnicos y considerando la falta de recursos en ese ámbito. Siempre termina siendo una ventaja contar con un recurso. La desventaja que me ha tocado pasar, fueron puntualmente dos motivos:

Al momento de asignar una actividad rutinaria sin desafíos y provocada por la falta de actitud de servicios, se genera una desmotivación natural en la persona y provoca un clima laboral deficiente.

De solicitar un esfuerzo adicional para conseguir mejores resultados en una actividad, la reacción de “solo hacer lo necesario” provoca una sensación de siempre estar al filo del reclamo. Situación que degrada el clima laboral.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

En la respuesta anterior hay un ejemplo de lo consultado.

Los planteos inapropiados suelen ser de actitud para los requisitos de un puesto. La gran diferencia que se marca al no tener una personalidad servicial es la sensación personal de que un colaborador está para colaborar y en el caso de la “GY” con planteos inapropiados es que la organización está para proporcionarle al colaborador lo que desee. Situación un poco apartada de la realidad.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

Lo mejor de liderar un equipo de trabajo es eso. Contar con todos los perfiles para que el que siempre esté a prueba sea uno mismo. Pienso que un equipo debe contar con superiores y colaboradores con distintas personalidades para hacer más valiosa la conclusión del trabajo.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

En la empresa anterior, los jóvenes “GY” normalmente rotan por búsquedas de mejores condiciones, generalmente solo económicas y motivadas por el estancamiento de puestos. Un punto importante relacionado con la rotación, es que el manejo de las expectativas personales es un poco apartado de la realidad. Difícilmente sin tener herramientas para ofrecer, una compañía ofrezca un crecimiento acelerado a esa persona. Si pueden aparecer desafíos. El otro aspecto significativo es que los planteles de profesionales cada vez son más jóvenes y eso genera un natural estancamiento en las personas y una búsqueda permanente de mejores puestos y condiciones. Ejemplo, mi gerente tiene un año más que yo y mis colaboradores directos dos, tres, cinco y doce años menos que quién escribe. Con 39 años creo que la estructura se muestra muy chata y con pocas posibilidades.

Nombre y Apellido: Livio Benavidez

Empresa: YPF S.A.

Cargo: Gerente de control de gestión corporativo

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Tuvimos y tenemos pasantes y gente fija. Siempre se integran bien, cada uno con sus características, hubo mujeres y hombres. Salvo algunos casos, que si bien se integraron bien, laboralmente tenían algunos defectos.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Tener gente joven anima a la compañía, por ejemplo muchos de los que vienen traen mucho de la tecnología incorporada, y eso es bueno porque para los demás que estamos mayores, la tecnología incorporada para trabajar con lo que tenemos es complicados. A veces, en alguno en particular, el problema es que la tecnología se transforma en el fin último del trabajo, y en ciertos sectores como control de gestión, la tecnología tiene que ser una herramienta para lograr los resultados laborales.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Lo que veo, en los casos que conocí, valoro mucho que tienen bien en claro la vida personal, por ejemplo en la generación nuestra (baby boomers) nos hacían dejar de lado la vida personal por el trabajo y eso me parece que es muy bueno para conocer los derechos que uno tiene. Otra cosa que vi es que cuando algo les gusta son muy responsables, se preocupan, se ocupan; pero cuando hay algo que

no les gusta ahí la responsabilidad falla. Cuando uno tiene experiencia uno se da cuenta que dentro de un trabajo hay cosas que te van a gustar y otras que no te van a gustar que tenés que hacerlas, y a las dos hay que ponerle la responsabilidad y el interés y el gusto.

Resumiendo lo que podría decir es que tienen bien en claro sus objetivos personales y los objetivos laboral, lo cual es muy importante y muy bueno. De pronto, las cosas que le gustan las asumen con mucha responsabilidad y las que no les gustan no las hacen, le encontrás errores y ahí habría que prestar atención; tal vez cuestión de la madurez.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, a mí no me resulto complicado liderarlos. Yo creo que mientras los mantenés motivados, y sobre todo mientras son pasantes, es muy importante la comunicación, por ejemplo si vos te reunís con los efectivos y dejás de lado a los pasantes, se pueden sentir no incorporados al grupo. En cambio, si vos los haces participar de las reuniones, los haces formar parte, y cuando uno se siente que formas parte de algo, despertás más interés.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Sí, pero también creo que esto es una virtud. El hecho de que cuando uno es joven ir buscando lo que te gusta, o tu carrera, la movilidad es importante. Es más cuando sos joven tenés menos compromiso, desde el punto de vista de que no tenés familia, no estás casado. Es el momento para hacer la experiencia de ir al exterior, muchos lo han hecho, o cambiar de sectores o de empresas, y eso te va dando experiencia porque cada empresa tiene su cultura.

Los motivos no son tanto económicos, sino que a la generación Y le gusta esto de estar motivados, de estar conectado con lo que les gusta y de formar parte. Y creo que las compañías lo que tienen que mejorar la comunicación, el hecho de incorporarlos.

Nombre y Apellido: Andrés Mosteiro

Empresa: YPF S.A.

Cargo: Gerente de formación en Recursos Humanos

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si los hubo, actualmente no tengo dentro del equipo a personas dentro de este rango de edad, aunque hay algunos que están en el límite. Estos jóvenes se han integrado bien, tal vez porque han sido producto de un proceso de selección donde se buscaba en ellos un conjunto de competencias actitudinales que teniéndolas facilitaron que ellos se integraran fácilmente al equipo.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Yo creo que siempre es una ventaja, creo que la diversidad dentro de las organizaciones, ya sea la diversidad de género, la etaria, de origen, de credo; es decir la diversidad en su conjunto siempre trae ventajas. Si hacemos foco en lo que refiere a jóvenes de la generación Y creo que las ventajas que aportan son, en primer lugar, frescura, que no tienen prejuicios, entonces plantean interrogantes que nos ayudan a todos a reflexionar, luego un excelente manejo de todas las herramientas informáticas, aportan mucho sobre lo que son las nuevas redes sociales para poder potenciar estos canales dentro de la gestión de RRHH, fundamentalmente esas son las ventajas.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Hay muchas conductas que los demuestren comprometidos con la organización, me parece que son personas entusiastas, personas que tienen una gran vocación de desarrollo, personas que están pidiendo desafíos constantemente, personas que tienen ganas de hacer y de demostrar, y sin duda todos esos conceptos son valores para las organizaciones hoy en día.

La verdad que no, vuelvo a insistir, no es que se llama a todo el que pasa por la vereda sino que pasan por un proceso de selección, donde se busca ver que tengan esas actitudes que nosotros estamos requiriendo en el campo del trabajo

En lo personal me considero una persona sumamente abierta, por lo cual ningún planteo me parece inadecuado; me gustara más, me gustara menos pero ninguno es inadecuado, en la medida en que se plantee con respeto. También auspicio que haya planteos porque como dije antes, un planteo lo que genera es la posibilidad de, entre todos, construir la verdad-, ninguno de nosotros tiene la verdad de las cosas y hay que construirla en conjunto; y muchas veces esas cosas las encontramos a partir de una pregunta o un planteo desafiante.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

Si me resulta complicado, la verdad que no. Creo que a medida que vamos creciendo las organizaciones, las mismas nos piden que seamos líderes modernos. Se entiende por líderes modernos, líder coach, líderes formadores, líderes no tóxicos, líderes estrategas. Para eso también las organizaciones nos brindan muchas herramientas para poder desarrollarnos con ese perfil, entonces, si uno desarrolla todo ese perfil que las organizaciones hoy en día requieren no tendríamos que tener complicaciones al momento de liderar ni a estos jóvenes, ni a otros integrantes de los equipos, que como dije antes son de otras generación etarias porque creo que con lo que nos encontramos hoy en día en las organizaciones es esa pluralidad, diversidad, entonces tenemos que tener un ejercicio para abarcar a todas las generaciones que tengamos que supervisar.

Bueno creo que fundamentalmente lo que dijimos antes, gestionarlos bien, significando gestionarlos, darle tareas que sientan ellos que los están enriqueciendo, que los están desafiando profesionalmente, que están haciendo

algo que más allá de los resultados que puedan estar aportando a la empresa hace a su empleabilidad, y me parece que esa es la mejor forma de motivación.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector?

De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Afortunadamente, nosotros estamos en la primera empresa del país, es una empresa amplia, compleja, siempre con unos planes de crecimiento y expansión muy ambiciosos por lo cual el terreno es fértil para que cualquier joven con ganas sienta que está en el mejor de los mundos, por lo cual el índice de rotación que tenemos en estos jóvenes es bajo. De todos modos, siempre vamos a estar encontrando algún tipo de rotación, porque sobre el terreno la gente lo que hace es confirmar su vocación. Por eso uno puede ilusionarse con algún tipo de industria que luego cuando está en el día a día se da cuenta que no es lo que él tenía pensado que era. Estamos en una industria donde las operaciones core no están en esta sede, sino que están en zonas operativas, que en muchos casos son duras, por ahí priorizan otro tipo de actividades, y esas pueden ser algunas de las causas que hacen que algunos jóvenes prefieran retirarse. Pero nosotros lo entendemos también como algo positivo el que la persona se dé cuenta de su vocación, o confirme su vocación de manera temprana, porque un joven cuando da un paso al costado en una edad donde todavía es apetecible para el mercado, donde tiene mucha fortaleza física, intelectual y espiritual para insertarse cómodamente en otra organización creo que es un ganar-ganar, para la organización que dé un paso al costado una persona que realmente no tiene esa vocación propia de la actividad en la cual había comenzado a incursionar y que pueda entonces la organización estar reponiendo, rápidamente, esa vacante con otro joven que si tenga todas esas características que se buscan. Y por el lado del joven, no es lo mismo reinsertarse en el mercado a los 20y pico que a los 40 y pico.

## RRHH

- 6- ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?

Hoy si se quiere resulta dificultoso porque hay una oferta escasa frente a determinadas disciplinas que nosotros buscamos, por el tipo de actividad nosotros buscamos ingenieros en petróleo, o ingenieros de otras disciplinas, geólogos, geofísicos que sabemos que no son las disciplinas universitarias que más han venido dándose en los últimos años. Siempre voy a los datos duros, entre los jóvenes entre 18 y 24 años de edad hay un porcentaje que ronda el 20% que son los que están estudiando, y si tomamos ese porcentaje como 100%, solamente un 15% es el que esta es estudiando carreras muy ligadas a nuestra industria, por lo cual la dificultad en el reclutamiento en primer lugar pasa por la cantidad disponibles, luego por lo que decíamos recién, nuestra actividad demanda determinados perfiles, no solamente técnicos, sino personas que sepan manejar un idioma como el inglés que se practica en una industria internacional como la nuestra, pero también que tengan un conjunto de actitudes que haga a la movilidad, a la disponibilidad de asumir determinadas funciones en distintos terrenos.

Fundamentalmente, hemos desarrollado alianzas estratégicas con las universidades que lo forman, e ir a las universidades como grandes fuentes de reclutamiento. También, como dijimos antes, tenemos todas las redes sociales a través de las cuales los jóvenes adhieren al proyecto de la compañía acercándonos sus antecedentes.

- 7- ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

No podemos estar atrayendo a la gente de hoy con los mismos escenarios o promesas que 20 años atrás, el mundo se mueve y las organizaciones se tienen que mover al ritmo del mismo. Entonces, constantemente se están viendo formas distintas, a partir también del termómetro que colocamos en esa generación. Es decir, si es una generación que en un primer momento lo que pide es más herramientas para poder desempeñarse mejor en el campo laboral, lo que ellos



están pidiendo es una formación, una especificación, una complementación a lo que podían haber recibido en el sistema formal. Si la persona sienta que viene con un grado de intelectualidad que le permitiría un crecimiento más rápido del tradicional, eso nos lleva también a que nosotros que nuestros programas de jóvenes profesionales no duren tantos años, sino que cada vez sean más cortos, porque bueno, como dijimos, si la gente viene bien formada, tiene buenas capacidades potenciales, e incorpora rápidamente la formación de entrada que le podamos estar brindando buen va a estar de forma más rápida capacitada para ocupar posiciones de mayor responsabilidad.

8- ¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?

Actualmente hay un 15% de jóvenes de la generación Y en la empresa.

Nombre y Apellido: Verónica Pardo

Empresa: Laboratorios Phoenix

Cargo: Gerente de Negocios OTC

1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

SI, varias asistentes. Se integran bien, siempre y cuando estén motivados. Y tengan objetivos claros. A algunas les cuesta priorizar entre la vida personal y laboral, y adaptarse a las exigencias y cultura de la compañía.

2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Es una ventaja, ya que aportan modernidad, frescura, espontaneidad y visiones nuevas de los proyectos.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esta generación? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

En cuanto a las conductas, el involucramiento o compromiso se ve en el cumplimiento de tareas y en agregar valor a ellas. También según el grado de dispersión que haya. Algunas actitudes que demuestran falta de compromiso son que abandonan el puesto de trabajo, sin comunicarlo o dar señales con antelación. En eso se ve la falta de compromiso.

Recibimos planteos en cuanto a las exigencias y la forma de encarar las tareas. A algunos les cuesta entender que la mayoría de los proyectos son iniciativas propias y que podemos hacer las cosas de manera diferente.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No es fácil, hay que buscar la manera de enfocarlos en el objetivo. La técnica que utilizo es convencer y explicar cuál es su función en la organización y cómo impactan sus tareas en lo demás y en los objetivos. Además, planteamos reglas claras que faciliten el desempeño. También una comunicación abierta para fomentar el trabajo en equipo.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de esta generación en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Sí rotamos asistentes varias veces. En mi opinión, tiene que ver con el perfil solicitado y luego la asignación de tareas que se les da. A veces no coinciden, y la gente ingresa con una expectativa que luego no se cumple o se visualiza a muy largo plazo. Y la mayoría de las veces no están dispuestos a tener paciencia.

Nombre y Apellido: Marcela Saurman

Empresa: Phoenix

Cargo: Gerente de Supply Chain

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Sí, hay, la gran parte de mi equipo está formada por jóvenes.

Se integran bien al equipo, siempre con ganas de aprender y aceptación para con el resto. Se nota la diferencia con la gente más grande, en la forma de trabajar, en las actitudes, en los valores, pero esto no es algo malo, yo considero que es bueno que haya diversidad en el equipo.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Muchas de las ventajas que noto se relacionan con el entusiasmo que tienen, y las ganas de aprender, que los llevan a buscar nuevas formas de hacer las cosas, proponen cosas para mejorar tareas o procesos, eso es muy bueno, porque ellos aprenden y nosotros aprendemos de ellos. El tema de la facilidad que tienen con la tecnología también es una gran ventaja, ciertas cosas que para gente más grande son complicadas o presentan dudas, ellos las tienen incorporadas, de estas cuestiones aprendí mucho de ellos.

Algo que se podría considerar una desventaja, que en realidad no sé si lo llamaría así, sino mas bien seria un tema a tratar, o tener en cuenta, es que en ciertas oportunidades note, que quizás por querer hacer las cosas rápido, por un tema de horarios o de optimización de sus tiempos, a determinadas cuestiones o tareas importantes no les prestan la atención que necesitan.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que

demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Cuando preguntan, tratan de informarse para hacer las cosas mejor, muestran preocupación por sus tareas, cuando se interesan realmente por lo que hacen, los siento comprometidos. Hay muy pocos que se queden haciendo horas extra la verdad, esto es algo que se ve mucho en gente más grande, en ellos solo sucedió en situaciones extremas. Y no veo que sea algo malo, pero la forma de demostrar compromiso es claramente distinta que la de generaciones anteriores.

Podría nombrar algún planteo, pero no lo llamaría inadecuado, sino difícil de entender para gente de mi edad. Por ejemplo, este año paso que dos chicos, después de solo dos meses de estar trabajando en la compañía, me vinieron a pedir vacaciones, los dos al mismo tiempo, en un primer momento me resulto extraño, pero trato de comprender, de buscar la forma de negociar para que podamos estar todos bien y entendernos mutuamente. Sé que compañeros míos en situaciones como esta no saben cómo reaccionar, porque son cosas que nosotros nunca hubiésemos pensado hacer, pero esta generación es muy distinta, y tenemos que entenderlos para adaptarnos a estos cambios.

4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

Complicado no, como dije anteriormente, lo importante es adaptarnos nosotros a ellos, y que ellos se adapten a nosotros también, para encontrar una armonía en el equipo que permita que todo salga de la mejor manera posible.

Ellos valoran mucho que se los reconozca, necesitan una devolución de lo que hacen, intento darles esto, un feedback digamos, considero que es muy importante para que continúen motivados con lo que hacen, remarcarles lo que hacen bien, y lo que tienen que mejorar. También es importante escucharlos, tener en cuenta sus opiniones, hacerles sentir que lo que hacen tiene un gran valor, que son importantes para el equipo.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Eh visto ciertos casos en la empresa últimamente, de chicos que se fueron por nuevas oportunidades, por búsqueda de cambios, porque no estaban a gusto con sus tareas. Este año recuerdo de tres jóvenes que renunciaron, dos porque no estaban de acuerdo con sus tareas, quizás por ser muy rutinarias, y otro porque se le presento una oportunidad importante en otra organización, y decidió irse.

Nombre y Apellido: Gustavo Bulacio

Empresa: Laboratorios Phoenix

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

En Phoenix sí, no muchos en mi equipo actual, pero hay y hubo, pasantes y algunos profesionales también. En mi experiencia laboral en otras organizaciones también trabajé mucho con esta generación. De todos modos al ser el gerente de RRHH acá en Phoenix tengo contacto con jóvenes como con el resto del personal a diario, o sea estas en contacto con la problemática que se da en cada área.

Cualitativamente hablando, mi percepción de cómo se integran es positiva. A mí me parece que se integran bien a los equipos, te diría que las organizaciones están interesadas en sumar gente de esa generación, lo que significa gente nueva, energía, entusiasmo, ganas de pensar las cosas diferentes, de un montón de cuestiones que me parece que traen consigo. Y normalmente este grupo de gente cuando ingresa a las organizaciones muestra bastante de todo eso, normalmente están contentos.

Lo que se trata de un problema de integración se va dando normalmente mas con el tiempo digamos, no en el momento de la integración en sí.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

En primer lugar, no creo que trabajar con “estos jóvenes”, esta sobre generalización de los Y como si todos fueran iguales, no es así. Yo te diría que trabajar con algunos de estos jóvenes da ventaja, como trabajar con algunos de una o dos generaciones anteriores da ventajas, y desventajas, no creo en esto de la sobre generalización. Si creo que hay algunos rasgos, como los que mencionaba antes, que para mí son ventajas. Por lo general, los que normalmente llegan a las grandes empresas son gente universitaria en su mayoría, con buena formación, traen mucho conocimiento, y para mí lo más significativo que traen a la empresa es esto de poder tener una mirada entusiasta, nueva. Y ahí es también es donde creo que surgen estas cosas que me planteabas como dificultades o desventajas, que muchas veces no se logra alinear ese entusiasmo al modo de trabajar de generaciones anteriores.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Hay tanto actitudes que los demuestren comprometidos, como actitudes que no. Yo creo que es cierto que es una generación que en líneas generales, y con todas las mentiras que tienen estas cosas de englobar a todos en el mismo grupo, es verdad que es un grupo de gente que esta aprehendido vitalmente, que consideran que las organizaciones no hacen lo que predicán, han tenido padres que han pasado por crisis laborales muy serias, han mirado la crisis del 2000, de los 90, la de los 80 y quizás algunos la crisis de los 70. Es difícil para ellos creer en el compromiso, y en realidad no es un problema de ellos, sino que es un problema de las empresas que en algunos casos juegan también al “como si”, el “como si” de pedir un compromiso casi como si fuera una cuestión igual a los

años 70, es decir un compromiso japonés para toda la vida, las empresas juegan a eso, y saben que no es así, porque también saben que la gente se va, que los jóvenes se van. Hay una tendencia a jugar a que a todos nos interesan los jóvenes altos potenciales, voy a las facultades, hago un stand, muestro que soy una empresa genial, y a los jóvenes les interesa poco qué empresa genial sos, más bien están pensando qué carrera van a hacer y por cuánto tiempo.

Yo he tenido mucha gente joven con los que he conversado de estos temas, y es cierto que hay una discusión medio extraña de entender. Hay mucha teoría en torno a todo esto, pero en la práctica es más o menos. Hace ya 10 años más o menos que se comenta, se espera, se habla de las generaciones jóvenes, que en el futuro, o sea hoy, iban a ser generaciones hiperconectadas fuera del ámbito de la oficina, con cada vez menos horarios fijos, cada vez más ligados a cumplir con algún objetivo organizándose a su manera, de algún modo replicando en el trabajo el modo en que un adolescente se maneja en su vida, en su casa, cuando se conecta con uno, chatea con el otro y hace 4 o 5 cosas a la vez, por qué no también en el trabajo. La verdad que eso no ha pasado de la manera o al nivel que se decía, tampoco creo que pase por lo menos mientras las organizaciones sigan teniendo un modelo, una estructura o una infraestructura que no lleve a esto, si vos tenés un lugar como este, donde hay 100 escritorios, vas a tener 100 personas trabajando. Quizás esto se dé más en empresas más chicas o que tienen muchas cosas muy dinámicas, en las cual se dé más este sistema de trabajo, o en empresas de servicios, que no necesariamente tienen que trabajar todos juntos y quizás te contratan para cumplir un trabajo y no con un horario específico.

Cuando un joven te plantea este tipo de cosas, la empresa tiende a jugar a que es una empresa súper abierta, que no les importa el horario, y al final te terminan dando una tarjeta para que fiques cuando entras y cuando salís.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, a mí en lo personal no me resulta complicado. Porque cualquier cosa que uno lidere, lo más sano, es liderar con la verdad, decir las cosas como son, clarificar las intenciones. A veces creo que hay diálogos de sordos entre generaciones, uno habla de una cosa, el otro habla de otra, los dos creen que

están hablando de lo mismo, y en realidad están hablando de cosas distintas. Por ejemplo, cuando un joven te dice que quiere trabajar desde su casa, en realidad no está hablando del horario, está hablando de que él tiene un esquema de funcionamiento de trabajo diferente, donde le gusta más disponer de sus horarios, y que eso de trabajar en un horario fijo le quita su libertad. Y al mismo tiempo el mayor cree que está hablando de zafar, de no venir. Los dos creen que están hablando de horarios, y uno está tratando de ver cómo hacer para que el joven no “zafe”, y el joven está tratando de preservar un estilo de vida que ha tenido que le ha dado resultado, que es mayor libertad, satisfacción. Simplemente se trata de que en el medio haya una conversación honesta, si no hay conversación honesta van a seguir pensando ambos que es un problema de la otra generación.

Yo no creo que yo ni nadie podamos motivar a nadie. Uno lo máximo que puede hacer es generar un ambiente que sea proclive a la generación de motivación en alguien o no. Para mí una de las cosas que es necesario recuperar en todo esto de la motivación, el compromiso, es el sentido de por qué hacemos lo que hacemos en esta organización. Me parece que esto a esta generación es algo que le importa mucho, y es lógico, en el fondo para vos no debería ser lo mismo trabajar en un laboratorio que trabajar en una petrolera. Se debería encontrar un sentido a lo que uno hace, a lo que estas contribuyendo con tu trabajo. Por ejemplo en un laboratorio puedes sentir que estas contribuyendo a mejorar la calidad de vida de alguien, por decirlo brutalmente y rápidamente, en una petrolera estas contribuyendo a que haya energía para que la gente pueda moverse, para que anden las maquinas. Esa conexión con el propósito de una organización, que es medio antiguo, pero sin embargo, para mí, es mucho más posible que eso genere motivación en alguien, que ciertas herramientas teóricas de motivación, desde que te doy el horario que quieres, los plazos que te parecen, la libertad que necesitas, que te pongo una mesa de ping pong, los premios, los bonus, lo que sea.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?



No, no he visto mucha rotación, hay algunos casos pero no demasiados. Te diría que la rotación que ha habido, es de gente que ha entrado con una expectativa y que la organización no responde a esa expectativa, o al revés, que la organización tenía cierta expectativa con esa persona, y la persona no ha respondido a esa expectativa. Pasa mucho que a la hora de tomar una persona las organizaciones suelen decir cosas que no son verdad, al pensar que eso motiva, y eso puede generar una adhesión un rato, pero a la larga no. Te pongo un ejemplo, algunos burros caminan porque les pones una zanahoria adelante, pero el burro no está motivado, lo que quiere es comer la zanahoria, hay otros que caminan por patadas, y eso tampoco es una motivación, pero se mueve. La verdad que el hombre no es burro, necesita moverse porque él quiere moverse, a veces con la patada o la zanahoria el hombre se mueve, pero dura poco. Por eso no estoy de acuerdo con la palabra retención, yo no quiero retener a nadie, lo asocio con tener atada a una persona, yo quiero que te quedes acá porque sentís compromiso con lo que hacemos como organización, y estas conforme mientras tanto con lo que recibís a cambio, el día que alguna de estas dos cosas no se den, me gustaría que me lo digas, que lo conversemos, a ver qué se rompió, si te dije que iba a hacer algo que no hice o pasaste a estar disconforme con tus condiciones de trabajo. Pero si ninguna de esas dos cosas se rompe, y te quieres ir, prefiero que te vayas, que hagas lo que sentis. Yo lo que quiero es que un empleado este cada vez más comprometido con el objetivo que tenemos como organización, que el día que venga otra empresa a llevarlo por un 15% más de sueldo piense en si va a dejar de hacer esto que está haciendo para la sociedad, para los demás, quizás sí, porque pesa más ese 15%, o tal vez no, porque está comprometido con el proyecto, le interesa lo que está haciendo, le gusta, ve oportunidades de crecer profesionalmente, personalmente. Tampoco se trata de ver que le quieren ofrecer ese 15% más y decir “yo te ofrezco el 20% más”, volveríamos a lo mismo, la persona no se está quedando porque quiere.

Por todo esto es que no sé si se trata de retener a esta gente, para mí se trata más de mostrar y dejar que ellos se adhieran, o no, a un propósito, a un objetivo, a un para qué. Sobre todo aprovechando en esta generación eso que se dice, y es verdad, sobre las lógicas ganas de cambiar el mundo a los 20, 30 años.

## RRHH

- 6- ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?

No, no resulta dificultoso. Lo que si sucede con estos jóvenes, sobre todo los que están más cerca de los 20, están medios perdidos en la vida, no tienen idea de lo que quieren, creo que este es un tema, o un problema de las facultades. Pero creo que no es complicado su reclutamiento en general. Se utilizan las mismas técnicas de retención que con otras generaciones, y a esto se suma la búsqueda en universidades.

- 7- ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

Anterior.

- 8- ¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?

Hablando de la parte administrativa, la mayoría está conformada por personas de generaciones anteriores. Actualmente de estos jóvenes hay menos del 10%. No hay pocos jóvenes porque no los necesitemos o porque no sea productivo tenerlos, creo que esto tiene mucho que ver también con la industria, la industria de los laboratorios por lo general es bastante conservadora, hay mucho especialista. Es raro que tengas en áreas como dirección médica, o en áreas comerciales gente muy joven. En marketing por ejemplo tenes bastante gente joven, pero hay gerentes de grupo más veteranos. Tiene que ver mucho el modelo de negocios, a veces la cultura de una empresa está muy embebida a la actividad de la misma, un laboratorio está pensando lo que va a sacar a la venta en 2 o 5 años, o más, si comparas eso con lo que está pensando una empresa como Google, Apple, Microsoft, hay grandes diferencias, ellos están pensando cosas para hoy, y el cambio es mucho más rápido, entonces ahí la dinámica de la gente también tiene que ser mucho más rápida, lo mismo pasa en los bancos,

tienen que tomar decisiones más del momento digamos, tienen una dinámica interna de mucha locura, los laboratorios por lo general no tienen esa dinámica.

Nombre y Apellido: Silvina Laime

Empresa: Securitas Argentina S.A.

Cargo: Jefa de Adm. De Personal

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Hubo y hay miembros de la Generación Y en mi equipo de trabajo, su integración fue rápida y efectiva cumpliendo todas las tareas encomendadas en forma prolija, eficiente y con ideas innovadoras.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Considero que tengo ventajas y desventajas, las desventajas es que buscan en corto plazo un desarrollo laboral (ser jefes) y se aburren rápidamente si las tareas son rutinarias, en cuanto a las ventajas son rápidos, prolijos, eficientes e innovadores, generan un buen clima laboral

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Los veo comprometidos con la Organización Cuando pueden equilibrar su vida particular y laboral, que exista desarrollo laboral, buen clima laboral, sueldos acordes a sus tareas. De lo contrario presentan una cierta falta de compromiso. Nunca me realizaron planteos inadecuados.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No me resulta complicado liderar jóvenes de la Generación Y, mi técnica es la buena comunicación, generar un buen clima laboral, hacerlos participe de todo.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Si hay rotación, los motivos clima laboral, Sueldos acordes a las tareas, equilibrio entre la vida particular y laboral.

Nombre y Apellido: Gladys Rodríguez

Empresa: Securitas Argentina S.A.

Cargo: Jefa del Dpto. de Psicología

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si y se integran muy bien.

- 2- ¿considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Como ventajas la capacidad de innovación y la creatividad, y como desventajas la impulsividad y la impaciencia.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que

demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Lo que he observado es que les cuesta adaptarse a los trabajos rutinarios. Están en constante búsqueda de nuevas experiencias y eso hace que tal vez pierdan el sentido de lo que tienen que hacer en lo inmediato.

4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, no es complicado, solo hay que motivarlos con proyectos

5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Si hubo rotación, y se debió a que cambiaron por otros trabajos que consideraban más interesantes.

## **RRHH**

6- ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?

Generalmente responden a avisos publicados en sitios web

7- ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

No

8- ¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?

Aproximadamente un 10%.

Nombre y Apellido: Gabriel Fusco

Empresa: Securitas Argentina S.A.

Cargo: Gerente de Recursos humanos

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si, tenemos 2 colaboradores, y son 2 personas que no fueron contratados directamente por la compañía sino que vienen de un programa de asistencia social del ministerio del trabajo. Nosotros tenemos un programa que se llama “jóvenes con futuro” donde a través del Ministerio del Trabajo y, en un proyecto compartido, le damos la posibilidad a jóvenes que no hayan terminado el secundario de adquirir experiencias laborales, entonces vienen a la empresa por un tiempo y cuando termina el proyecto, nosotros podemos decidir si queremos contratarlos o no. De esa forma hemos contratado a varios, y en mi sector que es Empleos, Habilitaciones y Compensaciones, tengo 2 personas de esta generación. La pasantía no se está gestionando en el ámbito laboral. La compañía emplea personal a partir de los 18 años, pero sin ningún tipo de discriminación para los jóvenes. Estos se integran muy bien.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo

Creo que siempre genera ventajas, son empleados que tienen una visión un poco más abierta, que pueden aportar desde otros escenarios, desde otras experiencias. Es muy difícil también para los primeros pasos en una compañía hacer grandes aportes, se tiene que generar todo un ambiente en el sector de trabajo que le permita. Particularmente en el sector de empleos tratamos de generar esa armonía donde cada uno pueda aportar, la idea es que la gente se familiarice, se comprometa con lo que hace y que le dé su toque personal. En eso de darle su toque personal es donde la generación Y puede aportar mucho, por supuesto que siempre hay que romper paradigmas.

Mechan su vida personal con la del trabajo. Antes el modelo era mucho más de control. Ahora hay que vivir en entornos virtuales, donde todo está conectado, la gente entra a distinto horarios, puedes estar conectado desde tu casa, existen los horarios flexibles y la posibilidad de home office.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

La generación Y es sumamente comprometida, pero hay que acompañarlos, hay que dejar que ellos le encuentren el sentido a lo que están haciendo. Necesitamos una organización ágil que los pueda acompañar, porque son personas que tienen motivaciones de muy corto plazo, porque están en una sociedad donde es todo más rápido, de más corto plazo; si no me puedo comunicar por teléfono, me pongo loco. Están acostumbrados a resolverlo ya, acceso online, y las compañías deben adaptarse a ellos y armarles un plan de carrera que los pueda contener, sino pasa que se va. Ver la ecuación vida-trabajo desde otro punto, concibe otras cosas. No hay más trabajar 48 hs por días, no es recomendable, necesitamos un buen equilibrio familiar, las compañías nos necesitan saludables a nosotros.

Un caso de un planteo fue por ejemplo cuando un empleado, Brian, me vino a plantear que quería jugar fútbol en una categoría semi profesional, y como nosotros trabajamos de 9 a 18 hs, Brian me vino a plantear que necesitaba irse entre las 16.30 hs y las 17hs, y que para esto no tenía problema en venir a las 8hs. Estos son los paradigmas que plantea la generación Y. Si hubiésemos ido a un viejo modelo mental, le hubiésemos dicho que no, que era una locura, que iba a pensar el resto. Pero a Brian le dijimos que sí, lo hizo durante un mes y medio pero después se dio cuenta que no iba a seguir. No los considero un planteo inadecuado, sino que te expresan lo que sienten. Está bueno tener mucho feedback para ver aspectos como la falta de maduración, o tener varios caminos al mismo tiempo y no definir por ninguno, uno que ya es un poquito más grande, los trata de encaminar para que recorran un solo camino.

Hay que ser atractivos para el mercado. Hay industrias que atraen más a los jóvenes, no es lo mismo una compañía de tecnología (más atractivo) como

Google, que una de seguridad (menos atractivos), puede ser por eso que no estemos tan adaptados. En realidad como la generación Y no nos ve a nosotros muy atractivos, no vienen.

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

Las compañías generalmente trabajan con un sector que se encarga de las incorporaciones, administrativos, analistas, jefes, gerentes, directores. Y por otro lado están los que se encargan de la gente que está dentro del Convenio Colectivo del Trabajo. Hay un sector que se dedica a compensaciones y beneficios, otra que se encarga del desarrollo (están pensando el plan de carrera que necesita la persona), otro de empleos, administración del personal, legales y capacitación y formación.

Uno de los secretos del éxito del equipo, es tratar de que ellos puedan hacer el trabajo a su forma, que puedan “customizarlo”, que le encuentren la variable que ellos consideran que es la mejor. Cuando yo logro que una persona haga una tarea a su manera, sin romper los estándares de la compañía, es cuando la persona se siente más feliz, porque está haciendo algo que considera que tienen que ser así porque ella dijo que tiene que ser así, y que todos lo respetamos. Podemos tener algunas diferencias menores, que las podemos ajustar, pero la idea de fondo tiene que ser la de la persona. Y después hay que tratar de que cuando alguien se equivoca, no caerle con todo, hay que aceptar el error; porque si yo no acepto el error ellos no van a volver a equivocarse, y la intención acá no es que hay que no hay que equivocarse, sino que hay que jugarse para poner una contribución diferente.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

Particularmente no, porque los jóvenes de la generación Y que tenemos en el sector vienen de lugares muy marginados de la sociedad, entonces no es el joven de la generación Y que es un analista, que está en la facultad, que es un analista



junior con muchas expectativas; nuestra experiencia es con jóvenes muy carenciados, entonces no hemos tenido rotación. Si la tenemos la rotación de los jóvenes cuando vamos a posiciones operativas, en jóvenes entre 21 y 25 años son los que menos duran.

## **RRHH**

- 6- ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿Dónde suelen buscarlos? ¿Qué métodos utilizan?

Tenemos el programa del Ministerio de Trabajo, que se llama Jóvenes con Futuro. O por email. Al tener poco trabajo a nivel staff no usamos mucho a las universidades.

- 7- ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

No hemos tenido necesidad. Entendemos que en el futuro seguramente la vamos a necesitar.

- 8- ¿Tiene un estimativo/porcentaje de cuántos se encuentran actualmente en la organización?

La rotación de todas las edades es de un 1,9% mensual. Anualmente es del 25/28% aproximadamente.

De 12000 empleados tenemos 1820 generación Y (aproximadamente un 15%), por lo que aproximadamente un 4% rota anualmente de la generación Y

Nombre y Apellido: Ignacio Cortina

Empresa: L'Oreal Argentina

Cargo: Director de Marketing

- 1- ¿Hay o hubo miembros de la Generación Y en su equipo de trabajo? ¿Cómo se integran estos jóvenes al mismo?

Si, de hecho todos los miembros de mi equipo pertenecen a la “generación Y”. Considero que su integración al trabajo es súper rápida, entienden rápidamente el rol que se espera de ellos en la empresa y su capacidad y velocidad de aprendizaje es muy rápida.

- 2- ¿Considera que trabajar con estos jóvenes le genera algún tipo de ventaja o desventaja a su equipo?

Creo que genera la ventaja de aportar frescura, juventud, contemporaneidad a todas las acciones de las marcas que tenemos a cargo. Son personas que siempre están al tanto de la vanguardia en muchos temas diferentes: moda, tecnología, política, actualidad, sociales.

Por otro lado, en general son muy curiosos y con ganas de aprender y progresar rápida y constantemente. Esto genera un ambiente en el que se valora muchísimo el crecimiento profesional, la capacitación, los viajes de negocios, el contacto con otros países, con otras empresas y organizaciones.

- 3- ¿Qué conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Muchas veces traen propuestas que las han pensado en los fines de semana o en su tiempo libre, esto demuestra su compromiso. O también están atentos no

solamente en la empresa sino fuera de ella a las acciones e iniciativas de la competencia, las cosas que pasan en sus mercados, categorías, etc.

Los jóvenes de la generación Y son muy demandantes hacia la organización. Tienen una actitud de exigencia constante de capacitación, de crecimiento salarial, de crecimiento en puesto. Sus tiempos son más cortos, todo es más rápido, y el problema más común que me encuentro con la generación Y es que muchas veces su ritmo de crecimiento en puesto “ideal” no es el mismo que el propuesto por la empresa. Creo que es muy importante saber explicarles las etapas de crecimiento y el porqué de las mismas. Los jóvenes Y siempre necesitan y reaccionan muy bien a las explicaciones de los por qué, algo que me parece muy sano porque significa que se hacen valorar y ya están manejándose con otro tipo de expectativas de management (más cercano, más comunicativo, más comprensivo, más abierto, aunque siempre es bueno que vean a sus jefes como exigentes, referentes en lo suyo, con buena dinámica de estructuración del trabajo y buenos mecanismos de recompensa).

- 4- ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿Usa alguna técnica específica para motivarlos?

Creo que su motivación pasa por un management cercano, comunicativo. Con mucho feedback de su desempeño, esto es algo fundamental para esta generación. Lo necesitan y lo valoran. Hay que saber felicitarlos también, y es importante siempre recordarles el objetivo que se persigue detrás de todo lo que se hace, que sea compartido y comprendido por ellos también es fundamental.

- 5- En los últimos 2 años, ¿ha visto mucha rotación de estos jóvenes en su empresa/sector? De ser así, ¿puede nombrarnos algún motivo específico por el cual se dio esta rotación?

No hubo tantas rotaciones, pero las que hubo en general son por haber encontrado una propuesta laboral con un mayor nivel salarial, PERO que al mismo tiempo les interese y mucho para su desarrollo profesional. Esto último es una condición sine qua non.

## Anexo 2: Encuesta

Edad: \*

Sexo: \*

Femenino

Masculino

Empresa en la que trabajo: \*

Nivel académico: \*

Profesional

Estudiante universitario

Mi jefe tiene \*

Entre 21 y 31 años

Entre 32 y 47 años

48 o más

A la hora de buscar o cambiar de trabajo, lo que más valoro es: \*

Salario

Prestigio de la empresa

Experiencia a adquirir

Satisfacción personal

Distancia al trabajo

Other:

De mis superiores yo valoro:

\*Indique el número que refleja su pensamiento, siendo 1 nada y 5 mucho

	1	2	3	4	5
Feedback recibido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen trato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de conversar temas extra laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga en cuenta mis opiniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De los beneficios ofrecidos por mi empresa yo valoro:

\*Indique el número que refleja su pensamiento, siendo 1 nada y 5 mucho

	1	2	3	4	5
Horarios flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flex Friday (viernes cortos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos en gimnasios, comercios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homeoffice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena obra social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comedor en planta / snacks gratis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Capacitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relaciones en mi empresa

\*Califíquelas según su pensamiento, siendo 1 mala y 5 muy buena relación

	1	2	3	4	5
Relación con mi superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relación con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Actualmente me siento a gusto en mi trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho